



Improving Proximity Responses for the Adaptation of Vocational Education and Training

2015-1-ES01-KA202-015976

<p style="text-align: center;">Guida 3:</p> <p style="text-align: center;">Come valutare l'impatto</p>
--



Coordinatore	Giancarlo Dente, Antonio dell'Atti, Graziano Di Paola
Date of delivery	05.05.2016
Date of revision	-
Version	V5



INDICE

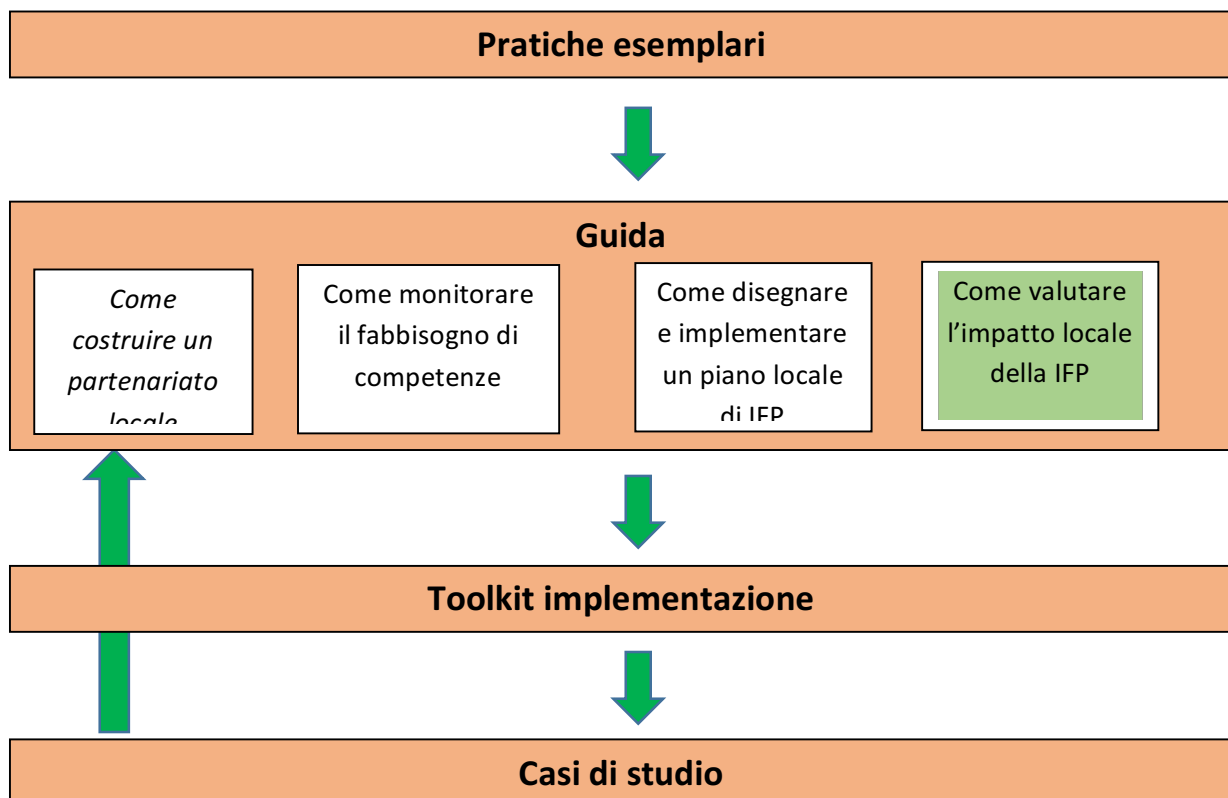
<i>Introduzione</i>	3
<i>Considerazioni preliminari</i>	4
<i>Una panoramica del processo</i>	9
<i>Descrizione</i>	10
<i>Passo 1: Impatto sugli individui</i>	10
<i>Passo 2: Impatto sulle aziende</i>	17
<i>Passo 3: Impatto sul partenariato locale</i>	20
<i>Passo 4: Impatto sul territorio</i>	22
<i>Lista di controllo</i>	26
<i>Per approfondire</i>	29



INTRODUZIONE

Questa "Guida pratica" è stato sviluppata nell'ambito del progetto "Migliorare le risposte di prossimità per l'istruzione e la formazione professionale - ImproIFP" finanziato da ERASMUS +, Azione chiave 2, contratto 2015-1-ES01-KA202-015976. Maggiori informazioni generali sul progetto e una panoramica sulla struttura del Modello di intervento sono disponibili nella parte introduttiva.

Questa è la Guida Pratica numero 4 delle 4 del modello di intervento. Ciascuno degli elementi del Modello di intervento può essere letto separatamente, ma i partner incoraggiano fortemente il lettore a tenere presente la sua coerenza interna, come mostrato nel diagramma seguente.



In questo diagramma, la guida alla consultazione sulla lettura è stata evidenziata in verde. Nelle pagine seguenti questa guida fornirà strumenti, metodologie e suggerimenti che aiuteranno gli agenti locali coinvolti nell'istruzione e formazione professionale a valutare l'impatto del programma di formazione professionale sugli allievi, sulle aziende che beneficiano della formazione, sulla partnership locale e infine sul territorio nel quale i applica il programma di IFP.



Considerazioni preliminari

Gli obiettivi principali di un programma di istruzione e formazione professionale (IFP) e di formazione continua professionale sono di aumentare le conoscenze e migliorare le abilità professionali dei lavoratori. A tal fine, è essenziale determinare l'impatto delle azioni del programma di formazione per determinare in che misura gli obiettivi sono stati raggiunti. Pertanto, i programmi di IFP devono essere sottoposti a processi di valutazione che producono informazioni valide, utili e affidabili per la revisione del programma stesso e il miglioramento dell'efficacia della partnership.

La valutazione dell'impatto fa parte di un approccio *learning-by-doing*, noto anche come approccio di *governance* sperimentale. Un sistema di *governance* delle partnership locali orientato all'apprendimento significa quindi che queste possono adattare le loro pratiche e obiettivi alla luce dell'esperienza fatta tra le diverse realizzazioni. Il risultato del processo di valutazione viene utilizzato per identificare le possibilità di apprendimento, derivanti da esperienze sia positive che negative, e quindi per adeguare e rivedere i piani e le pratiche di IFP man mano che si sviluppano. Per stimolare l'apprendimento, l'esercizio di valutazione deve essere integrato nell'intero sistema. L'esercizio di valutazione è esso stesso un processo di apprendimento: gli stessi criteri per la valutazione possono essere rivisti alla luce dell'esperienza.

Anche la partecipazione di tutte le parti interessate alla formazione, inclusi i partecipanti, è fondamentale per una valutazione d'impatto efficace. Raccomandiamo vivamente di adottare approcci partecipativi anche nella fase di valutazione, al fine di costruire impianti metodologici coerenti che possano rappresentare il punto di vista di tutte le parti interessate.

Quando si considera la valutazione di qualsiasi progetto o programma, è necessario prendere in considerazione una serie di punti chiave, come ad esempio:

- il momento in cui viene effettuata la valutazione;
- le domande alle quali la valutazione dovrebbe rispondere;
- i criteri e le dimensioni che orientano la valutazione.

Il primo concetto chiave riguarda i tempi, che è spesso un esercizio sottovalutato nella valutazione. Puoi prendere in considerazione tre tipi di valutazione:

- **Valutazione ex-ante:** si svolge durante la fase di pianificazione e implica la valutazione della pertinenza e della sua qualità rispetto alle esigenze o richieste a cui risponde;
- **Valutazione intermedia:** viene effettuata durante la realizzazione e il suo scopo è quello di apportare modifiche e miglioramenti in corso d'opera, in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati.

- **Valutazione ex post:** si svolge un po' di tempo dopo aver terminato l'azione formativa e si propone di verificare se gli obiettivi proposti sono stati soddisfatti.

In questa guida ci concentriamo sulla valutazione ex post, in quanto abbiamo optato per un approccio orientato al risultato. Tuttavia, è della massima importanza prendere in considerazione la valutazione dell'impatto anche nella fase di progettazione del progetto poiché la fase di programmazione dell'intervento dell'IFP per procedere logicamente dagli obiettivi ai risultati e avere a portata di mano le informazioni e dati appropriati quando li si ricercherà.

La valutazione ex post non dovrebbe essere condotta troppo poco dopo l'intervento, poiché è necessario un certo lasso di tempo affinché gli impatti siano verificabili. Né dovrebbe essere condotto troppo a lungo dopo l'intervento, perché le informazioni potrebbero essere influenzate da altre variabili e qualsiasi risultato e raccomandazione che potrebbe emergere potrebbe arrivare troppo tardi per essere utile alla presa di decisioni. Le valutazioni d'impatto sono solitamente condotte da sei a dodici mesi dopo l'intervento, nel caso di valutazioni che misurino l'occupabilità; ulteriori informazioni possono essere raccolte qualche tempo dopo (due anni, ad esempio); o anche su base annuale con la metodologia del panel, per verificare come le condizioni di lavoro si evolvono nel tempo. Interventi più circoscritti nel tempo, come quelli condotti dalle imprese, possono richiedere tempistiche più brevi (anche di poche settimane o un mese) per essere in grado di valutare gli impatti.

La valutazione dell'impatto serve a supportare il processo di programmazione, contribuendo così a adattare, estendere, ridurre o sostituire le azioni formative. È utile per:

- Verificare se la formazione è realmente la risposta alla domanda di competenze.
- Contribuire alla creazione di sistemi migliori per lo sviluppo delle competenze.
- Creare un sistema informativo più ampio e permanente che supporti la definizione coerente di interventi di sviluppo delle competenze.
- Migliorare la gestione dei programmi di IFP e realizzare processi di apprendimento organizzativo.
- Diffondere tra le parti interessate le conoscenze sul programma e le varie attività sviluppate.
- Incoraggiare una migliore organizzazione e comprensione di tutte le parti coinvolte.
- Migliorare l'occupabilità e i tassi di occupazione della popolazione attiva del territorio.
- Sapere fino a che punto un programma di sviluppo delle competenze ha contribuito a migliorare i risultati delle imprese.
- Promuovere una cultura dell'apprendimento permanente e dello sviluppo delle competenze all'interno delle organizzazioni.

È quindi della massima importanza definire chiaramente quali sono gli obiettivi (le domande) della valutazione per quindi chiarire quali dimensioni devono essere studiate; da questa impostazione deriva la scelta delle metodologie da usare.

Le metodologie di valutazione possono essere quantitative o qualitative. È consigliabile integrarle entrambe, poiché un approccio misto aumenta le possibilità di identificare le priorità e le difficoltà sulla base delle opinioni e delle esperienze degli stakeholder. Le strategie qualitative implicano l'uso di metodi più flessibili e mirati per la raccolta di opinioni, rappresentazioni e comportamenti, che sono difficili da registrare attraverso tecniche quantitative.

La metodologia quantitativa può essere sperimentale e non sperimentale. Le metodologie sperimentali fanno uso di condizioni tipiche dell'esperimento, confrontando un gruppo di partecipanti e un gruppo di controllo. L'impatto è determinato sulla base delle variazioni registrate nel gruppo di partecipanti rispetto al gruppo di controllo. Questo approccio utilizza tecniche di analisi statistica per stabilire la relazione causa-effetto (ovvero, causale) tra l'attività di formazione e i cambiamenti dei partecipanti. La caratteristica essenziale è che l'impatto è misurato confrontando i partecipanti con i non partecipanti. Tra i metodi più noti e semplici per condurre un'analisi di questo tipo, denominata controfattuale, possiamo citare l'analisi delle differenze nelle differenze.¹ Questa metodologia è quella che suggeriamo come la più efficace per valutare l'impatto sugli individui; è descritta al punto 1 di questa guida.

La valutazione quantitativa di tipo non sperimentale, invece, non include i gruppi di controllo, ma solo la popolazione che ha preso parte al progetto. Si tratta di indagini sui partecipanti che analizzano le loro condizioni di impiego dopo aver frequentato un corso di formazione.

In entrambi i casi, sono necessarie metodologie di campionamento per garantire la rappresentatività del gruppo in analisi. Il campionamento è la procedura in base alla quale viene selezionato un sottogruppo che rappresenta fedelmente le caratteristiche dell'intero gruppo di partecipanti. Esistono tecniche statistiche per stimare la dimensione e le caratteristiche di un campione; la regola d'oro è che ogni partecipante al programma dovrebbe avere le stesse possibilità di essere selezionato nel campione.

Le metodologie qualitative includono fonti di dati di dati non numerici. Non misurano ma cercano di capire le relazioni tra fattori e processi, le percezioni e le aspettative degli attori, la

¹ Per maggiori informazioni su questa tecnica di valutazione, si faccia riferimento a: J. Russell, R. Cohn, "Difference in differences", Bookvika publishing, 2012; A. Martini, M. Sisti, "Valutare il successo delle politiche pubbliche – Metodi e casi", Il Mulino, 2009.

spiegazione degli impatti. Alcune delle domande tipiche poste in questo tipo di valutazione sono:

- Quali sono stati gli impatti del programma?
- Che cosa significano questi impatti per i beneficiari?
- Quali meccanismi hanno generato questi impatti?
- Qual è il contesto o l'ambiente in cui sono stati generati questi impatti?

Le metodologie qualitative sono ottenute nel luogo in cui si è svolto il progetto o l'attività di formazione, mediante osservazione diretta, interviste, revisione di documenti o una combinazione di questi, con un'ampia copertura o utilizzando tecniche di campionamento. Include tecniche come studi di casi, analisi del contesto, focus group e interviste. Il case study è uno dei metodi qualitativi più diffusi. Lo scopo del case study è di analizzare l'effetto del programma sui suoi beneficiari, considerando i loro fabbisogni, e in che misura tali fabbisogni sono stati effettivamente soddisfatti dall'attività. A tal fine, un case study utilizza molteplici tecniche di raccolta dei dati, tra cui l'osservazione, l'analisi della documentazione disponibile e le interviste ai partecipanti e ai datori di lavoro.

Un'altra tecnica utilizzata è il focus group, principalmente per capire quale cambiamento significativo le parti interessate percepiscono e come lo spiegano e lo valutano. Nei focus group, gli attori principali sono chiamati a partecipare all'analisi dei cambiamenti e dei dati raccolti nelle precedenti valutazioni. È una buona metodologia per esplorare le varie dimensioni degli impatti, o per commentare e fornire una maggiore profondità ai risultati della valutazione derivanti da altre metodologie.

Per le finalità di questa guida, non limiteremo l'analisi degli impatti sul mercato del lavoro e sulle prestazioni delle persone che hanno partecipato alla formazione, perché in tal modo restringeremmo troppo la nostra ricerca. Il nostro obiettivo è capire la differenza fatta dal programma IFP anche nell'ecosistema locale e confrontare l'esito prodotto dall'intervento con lo scenario probabile in assenza dell'intervento stesso.²

La valutazione dell'impatto deve essere pianificata fin dall'inizio dell'intervento formativo, quando è ancora in fase di progettazione. Il prerequisito è la chiara comprensione e descrizione del programma, e cioè la definizione della sua struttura logica, in cui gli obiettivi sono classificati gerarchicamente in obiettivi generali, immediati, specifici. Alla fine della Guida troverai una lista di controllo per assicurare l'insieme dei prerequisiti per una buona valutazione. Nella fase di pianificazione, è necessario definire un piano di valutazione che stabilisca chiaramente le sue diverse fasi e ne specifichi le attività che verranno svolte, un

² White, H. (2006) Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank, World Bank, Washington, D.C.

calendario per ciascuna di queste attività, le risorse necessarie e il budget per la sua realizzazione. Bisogna essere consapevoli del fatto che la valutazione di impatto è un'attività che ha bisogno di risorse come le altre attività.

Infine, suggeriamo di elaborare il piano di valutazione più semplice possibile, poiché quanto più complessa è una metodologia, tanto più costosa è, e maggiori sono le possibilità di mettere a repentaglio la fattibilità della valutazione dell'impatto. Un'opzione possibile è quella di decidere tra una valutazione interna e una valutazione esterna, basata sulle risorse disponibili: è importante prevedere le risorse finanziarie per la valutazione dell'impatto già in fase di progettazione, poiché la disponibilità di tali risorse è un fattore che inevitabilmente condiziona l'intera fattibilità del piano di valutazione.

Una panoramica del processo

Il processo per eseguire un'analisi dell'impatto di un programma di formazione consiste di quattro passaggi:

1. Valutare l'impatto sugli individui
2. Valutare l'impatto sulle aziende
3. Valutare l'impatto sul partenariato locale
4. Valutare l'impatto sul territorio

Riteniamo che la valutazione dell'impatto debba includere i quattro livelli, ma, ancora una volta, i tempi e i vincoli di bilancio potrebbero suggerire di concentrarsi su uno o solo alcuni. In caso di forti vincoli, suggeriamo caldamente di dare la priorità alla fase 1 al fine di ottenere feedback sull'obiettivo primario dell'IFP, vale a dire l'occupabilità e l'occupazione dei partecipanti. In altri termini, gli effetti sugli individui rappresentano la pietra angolare dell'intero progetto di valutazione dell'impatto.



DESCRIZIONE

Passo 1: Valutare l'impatto sugli individui



Descrizione

Le persone che hanno accesso alla formazione possono accedere a migliori condizioni di lavoro e di retribuzione, sono più occupabili e hanno una migliore qualità della vita. Lo sviluppo di qualifiche e competenze professionali dovrebbe garantire loro la capacità di adattarsi ai cambiamenti delle tecnologie e dell'organizzazione del lavoro. Inoltre, recenti ricerche condotte dal CEDEFOP hanno dimostrato che la formazione professionale può favorire la fiducia e l'autostima, contribuendo all'impegno dell'individuo nella propria famiglia e nella società.

Per valutare l'impatto della formazione sugli individui devono essere considerate le seguenti questioni e domande di valutazione:

- impatto sulle capacità e competenze: i partecipanti hanno migliorato le loro abilità? Sanno come eseguire nuove attività?
- rapporti con altre persone: i partecipanti hanno imparato dalle relazioni con i formatori e i mentor? Se sì, cosa (competenze trasversali)? Le relazioni con altri tirocinanti hanno rafforzato l'autostima e la fiducia in se stessi?
- riconoscimento del risultato: la formazione ha portato alla qualificazione delle competenze acquisite?
- più probabilità di trovare un lavoro o di avere un lavoro migliore: la formazione è stata utile per trovare un lavoro? Sono state sviluppate le competenze richieste dal lavoro attuale? Le condizioni di lavoro sono migliorate? Il reddito è migliorato grazie alle nuove competenze acquisite? L'occupabilità è migliorata?

La principale caratteristica dell'IFP riguarda i modi in cui l'esperienza di apprendimento influisce sulle capacità e le capacità degli individui. Quindi ci concentriamo sulla questione se le competenze, le conoscenze e le competenze apprese nell'IFP possano essere tradotte in risultati economici e non economici, anche se dovresti considerare che, la maggior parte dei programmi, e in particolare l'IFP, forniscono anche una serie di competenze che non si concentrano esclusivamente sull'aspetto tecnico della professione, ma anche su altre competenze che sono più generali e utili per le attività quotidiane.

Un'altra caratteristica riguarda la formazione di relazioni sociali, sia tra gli studenti e tra gli studenti e gli insegnanti, i tutor, i docenti e i datori di lavoro, per citarne alcuni, e non di minore importanza, per l'effetto che hanno sull'occupabilità, in particolare nel caso di gruppi svantaggiati, dato che i benefici di L'IFP si basano anche sulla socializzazione, attraverso la trasmissione di atteggiamenti e comportamenti. Le relazioni tra studenti e tutor sono importanti: il mentoring in ambito industriale nelle istituzioni educative attraverso le partnership di tra *business* e *education*; il mentoring di comunità volto a sostenere i giovani delle minoranze etniche; o come il mentoring come intervento che risponde a problemi di esclusione sociale sono di importanza cruciale per migliorare l'occupabilità degli studenti attraverso l'acquisizione di competenze trasversali. Anche se in diversi paesi europei le qualifiche professionali tendono ad essere percepite come scelte di ripiego rispetto alle qualifiche accademiche, l'attrattiva dell'IFP è principalmente correlata anche al riconoscimento della qualifica, che a sua volta rappresenta una leva nel mercato del lavoro. Nei paragrafi seguenti, descriveremo come impostare la valutazione dell'IFP sugli individui.

Costruire il gruppo sperimentale

Il primo e più importante compito è progettare il gruppo sottoposto a formazione (gruppo trattato) e il gruppo di controllo (gruppo non trattato). Dopo il lancio e la promozione del programma di formazione, il numero di domande dovrebbe essere sufficientemente ampio da poter fare inferenze ragionevoli a partire da esso. Quando la scadenza per l'iscrizione è chiusa, dovrebbe iniziare la selezione dei due gruppi. I membri dei due gruppi dovrebbero sapere che partecipare al processo di selezione implica che dovranno essere disponibili in futuro per una verifica del loro status professionale, in modo da valutare l'effetto del programma. In questa fase, forse non intuitivamente, l'obiettivo non dovrebbe essere quello di scegliere i profili più adatti a prendere parte al programma, ma piuttosto quello di creare due gruppi i cui componenti siano abbastanza simili. L'obiettivo della valutazione d'impatto è, di fatto, capire se l'intera formazione è utile, individuarne le debolezze e modificarle. Inoltre, se il gruppo trattato formazione non ottiene risultati più soddisfacenti rispetto al gruppo non trattato, allora l'effetto della formazione è discutibile, e dovrebbero essere apportati miglioramenti importanti, oppure il progetto dovrebbe ripartire da zero.

Gli indicatori per la creazione e il monitoraggio dei due gruppi, partecipanti e non partecipanti alla formazione, sono sia quantitativi che qualitativi. La logica alla base di questa scelta è la ricerca di una valutazione quanto più pulita possibile. La limitazione della valutazione a una sola famiglia di indicatori fornisce una visione parziale del processo. Limiteremo l'elenco degli indicatori a quelli più ovvi, ma questo elenco parziale dovrebbe probabilmente essere completato con altri più specifici del programma, a discrezione del consiglio direttivo del programma e del gruppo di valutazione. Ciononostante, il valutatore dovrebbe sapere che esiste un compromesso tra l'eshaustività degli strumenti di valutazione e la capacità di risposta delle persone appartenenti a entrambi i gruppi: più la valutazione richiede tempo, maggiore è il numero di abbandoni del processo di valutazione.

A partire da indicatori quantitativi, il campionamento dei gruppi dovrebbe considerare almeno:

- **Tasso di attività:** percentuale di entrambi i gruppi, sia occupati che non occupati, che compongono l'offerta di manodopera nel mercato del lavoro locale. Questo indicatore considera l'effetto sulla volontà di lavorare dei partecipanti, indipendentemente dalle loro condizioni di lavoro, iniziando la raccolta di dati prima dell'inizio del programma;
- **Il tasso di occupazione:** analogamente, il tasso di occupazione dovrebbe considerare la condizione lavorativa dei candidati, in modo da verificare se le persone disposte a partecipare ai corsi sono ex studenti appena entrati nel mercato del lavoro, disoccupati, professionisti (verificare la presenza di imprenditori), o in altro condizione;
- **Il settore di lavoro** (nel caso di professionisti) o il campo di studio (nel caso di studenti), per vedere se vogliono migliorare il proprio bagaglio di competenze o vogliono cambiare il loro gruppo professionale e / o settore.

Per quanto riguarda gli indicatori qualitativi, i più rilevanti sono:

- Le **competenze informali** dei partecipanti al progetto, comprese le competenze che affermano di avere, anche senza certificazione;
- La loro **motivazione** ad accedere al programma;
- l'importanza degli **obiettivi di apprendimento** del programma di FP nella loro scelta di partecipare;
- Il **valore percepito** e le opportunità del programma di FP.

Entrambi gli insiemi di indicatori vengono solitamente misurati utilizzando questionari con domande chiuse e aperte ma, se è prevista una fase di colloquio, le informazioni disponibili dovrebbero essere completate dalla commissione incaricata di selezionare i candidati al corso di formazione. Questo vale soprattutto per gli indicatori qualitativi.

Analisi dell'impatto sull'apprendimento e sulle abilità

Il secondo compito è valutare l'esito dell'apprendimento conseguente alla formazione. La valutazione dell'apprendimento cerca di valutare l'efficacia dell'azione formativa in termini di sviluppo delle competenze dei partecipanti. La valutazione viene effettuata utilizzando strumenti per la valutazione dell'apprendimento, ad esempio: questionari, test finali, osservazione delle prestazioni, set di prove o altre modalità appropriate per il tipo di competenza da valutare.

Valutare significa misurare quale tipo di conoscenza è stata acquisita dai partecipanti e quali nuove abilità sono state sviluppate. Sugeriamo una valutazione auto-percepita, poiché altre metodologie e indicatori sono piuttosto complessi. Dei buoni indicatori indiretti dell'apprendimento sono i sistemi di riconoscimento delle competenze, come il rilascio di certificati di qualifica o le procedure di riconoscimento, generalmente attivati dai servizi pubblici per l'impiego, dalle agenzie delle parti sociali o dai centri di formazione.

Considera che quando è stata pianificata la sessione di formazione, è stato impostato un elenco di obiettivi di apprendimento specifici: questi dovrebbero essere il punto di partenza per la tua misurazione. Tieni presente che puoi misurare l'apprendimento in modi diversi a seconda di questi obiettivi e in base ai cambiamenti di conoscenza, abilità o atteggiamento.

I test di pre e post formazione devono essere completati da ogni partecipante, possibilmente in forma anonima. In questo caso, tuttavia, l'anonimato non è una condizione obbligatoria poiché i partecipanti hanno meno opportunità di distorcere le loro risposte. La valutazione ex ante deve essere effettuata nella prima fase della formazione. Essa valuta il design formativo e si concentra in particolare sul processo e le risorse utilizzate, dal punto di vista del partecipante.

La valutazione ex post esamina come i partecipanti hanno valutato la formazione, ovvero la rilevanza del contenuto, le prestazioni degli insegnanti, l'organizzazione, la metodologia, il raggiungimento degli obiettivi e altri aspetti generali dell'intervento formativo. Generalmente comporta l'uso di questionari che i tirocinanti compilano una volta completata l'azione formativa. Vengono anche utilizzate altre tecniche, come i gruppi di lavoro o le interviste in profondità. Nella maggior parte degli istituti di formazione, l'uso di questionari di soddisfazione è una pratica comune.

Analisi dell'impatto sull'occupabilità

Gli effetti sull'occupabilità dei tirocinanti sono un esercizio ex post, quindi non avrai nulla da fare durante la formazione se non fissare diverse scadenze per valutare il programma e i suoi effetti sui due gruppi. Ti consigliamo di impostare i controlli dopo 6 mesi, 1 anno, 3 anni, in quanto il sondaggio deve essere ripetuto più volte per poter analizzare gli effetti a breve e medio termine dell'allenamento.

Il controllo dovrebbe essere fatto su tutti gli indicatori che sono stati usati nell'impostazione del gruppo di controllo, anche aggiungendone di nuovi, che possono essere rilevanti. È importante notare che alcuni di essi devono essere modificati. Ad esempio, la motivazione per entrare nel programma dovrebbe essere cambiata in un commento personale che spieghi se valeva la pena intraprendere la formazione (può diventare una domanda per il gruppo di controllo nel caso in cui trovi un impiego in un altro settore).

Al gruppo trattato saranno sottoposte ulteriori domande volte a capire cosa è stato appreso durante la formazione.³ Questa è la parte di valutazione standard della maggior parte dei progetti che nel nostro caso dovrebbe essere analizzata nella cornice più ampia dell'analisi controfattuale. Le domande aggiuntive al gruppo trattato ruotano attorno a una comprensione più profonda sui seguenti temi:

- a) l'efficacia della formazione sul mantenere alta l'attenzione e l'interesse durante tutta la sua durata;
- b) la validità degli esercizi;
- c) la facilità di navigazione (nel caso in cui il corso fosse on-line); e

³ È possibile prevedere anche una valutazione intermedia durante il processo per il gruppo trattato.

- d) la possibilità di applicare quanto appreso durante il corso alla ricerca del lavoro o nel lavoro quotidiano.

Le domande b) ed) saranno ripetute durante le seguenti indagini, negli anni successivi, sugli effetti del programma.

Questioni chiave e punti critici

Per quanto riguarda l'impostazione del gruppo di controllo:

- Il processo di selezione dovrebbe considerare le esigenze della valutazione d'impatto. Il valutatore deve avere voce in capitolo nel processo sin dal suo inizio;
- Durante il processo di selezione dovrebbe esserci un'indagine sugli indicatori di base che dovrebbero essere raccolti e controllati successivamente regolarmente;
- Questi dovrebbero essere sia quantitativi che qualitativi (considerando i motivi che portano alla decisione di partecipare al processo di formazione);
- Le caratteristiche chiave dei profili scelti per i due gruppi (il gruppo trattato e il gruppo di controllo) dovrebbero essere il più possibile simili;
- Un numero più elevato di persone nei gruppi aumenta la solidità statistica della valutazione;
- Gli abbandoni in entrambi i gruppi creano attrito e minimizzare è la chiave;
- Le interviste in presenza tendono a coinvolgere maggiormente gli intervistati; seguite dalle interviste telefoniche e dai questionari scritti;
- Il feedback dei partecipanti svolge un ruolo essenziale e immediato nel monitoraggio e nel miglioramento della qualità della formazione in termini di organizzazione e contenuti;
- È molto importante che gli strumenti di feedback somministrati non richiedano molto tempo per essere compilati e che sia obbligatorio completarli. Ciò ridurrà al minimo il rischio che le persone non completino i questionari, il che comporterebbe incoerenze nelle misurazioni;
- Sarebbe ideale avere alcuni valori di riferimento per poter confrontare i dati con standard di prestazione accettabili per il fornitore di formazione;
- Di solito queste valutazioni sono espresse usando numeri semplici, con valori ordinati (negativi, insufficienti, sufficienti, buoni, eccellenti) o con scale di reazione. Questi sono i modi più semplici per misurare.

Per quanto riguarda la valutazione dell'apprendimento e delle competenze

- Il valutatore deve essere in contatto sia con il gruppo trattato che con il gruppo di controllo; un esperto stabile è più consigliabile: il legame con le persone è fondamentale;
- La valutazione dovrebbe essere imparziale e indipendente dai formatori: i soli stakeholder rilevanti per i valutatori sono quelli del partenariato del programma;
- Il valutatore dovrebbe redigere un rapporto con i fatti e riferire i punti di forza e punti deboli del programma;

- I possibili suggerimenti dovrebbero essere espressi in una sezione diversa;
- Il valutatore dovrebbe cercare di distinguere i problemi che riguardano il design del programma, da quelli che ruotano maggiormente intorno alla qualità degli insegnanti o all'esperienza pratica.

Per quanto riguarda l'occupabilità:

- Gli effetti sulla ricerca di lavoro, in caso di FP e sulla ricollocazione di carriera o di lavoro, in caso di FP continua, sono soggetti a molti fattori esterni. Poiché vengono misurati su un breve, medio e lungo periodo di tempo, è necessario prendere in considerazione anche fattori quali il cambiamento dei singoli obiettivi personali, le condizioni familiari, l'esposizione a offerte di lavoro non legate alla formazione.
- La modifica dello stato occupazionale deve essere valutata considerando il tipo di lavoro: il tipo di contratto, la sua durata, parziale o a tempo pieno, sono dimensioni che danno un valore diverso al risultato della valutazione.
- Poiché la FP ha effetti diretti e indiretti, soprattutto sulle attitudini personali e sulle competenze trasversali, che non sono spesso registrate nelle valutazioni formali alla fine della formazione, la valutazione deve considerare anche questo tipo di effetti sugli individui, poiché sono fattori importanti nell'occupabilità, come dimostrano molti risultati di ricerca.

Esperienze esemplari e strumenti utili

Di seguito trovi una raccolta aggiornata delle tecniche e degli strumenti di misurazione richiesti per l'indagine qualitativa con i partecipanti alla formazione:

- La scala di valutazione
- Diari e lista di controllo per l'osservazione da parte del tutor (durante il corso).
- Questionari (ex ante, in corso, ex post).
- "Giornate di valutazione" da attuare con i partecipanti (ex post). Il formato di una giornata di valutazione potrebbe variare da un'azienda all'altra. Potrebbe coinvolgere uno o più dei seguenti tipi di interviste, come: gruppo, panel e interviste individuali. Oppure potrebbe essere necessario completare una serie di test ed esercizi di gruppo. Ai partecipanti potrebbe essere chiesto di fare una breve presentazione o forse anche un esercizio scritto completo, come: un esercizio dal vivo o uno "studio di caso".
- "Aspettative di valutazione" dei tirocinanti sulla formazione (ex-ante, ex-post).

Risultati e prodotti di questo passo

Per quanto riguarda la costruzione del gruppo sperimentale:

- Valutazione iniziale delle caratteristiche di tutti gli intervistati.

- Due gruppi di persone il più possibile simili, uno dei quali è il gruppo trattato e l'altro il gruppo di controllo (non trattato).
- Un elenco completo di strumenti per la misurazione del feedback, sia qualitativi che quantitativi.
- Piano temporale dell'attività di valutazione e reporting.
- Strumenti per valutare l'attitudine dei partecipanti.
- Strumenti per valutare i prerequisiti dei partecipanti.

Per quanto riguarda la valutazione dell'effetto sull'apprendimento e sulle abilità.

- Strumenti per valutare l'apprendimento effettivo
- Un report con tutte le informazioni raccolte, divise per fase.
- Confronto costante tra gruppo trattato e gruppo di controllo.
- Una sezione più incentrata sull'esecuzione della formazione, basata sulle informazioni raccolte attraverso le interviste con il gruppo trattato.
- Opzionale: raccomandazioni per il futuro.



Passo 2: Valutare l'impatto sulle aziende



Descrizione

La seconda fase della valutazione dell'impatto del programma riguarda l'impatto sulle aziende che partecipano al programma di formazione e / o che impiegano tirocinanti. Rispetto alla valutazione d'impatto dei partecipanti, la quantità di informazioni che è possibile ottenere da loro è più limitata e dovrebbe fare più affidamento sull'autovalutazione condotta dai dirigenti delle società o dal personale delle risorse umane.

Due classici esempi di indicatori sono l'output e la produttività degli ex partecipanti al programma di FP, rispetto ad altri membri dello staff appena assunti. Anche se è possibile che le aziende si riferiscano correttamente questi due indicatori, è molto più probabile che si basino sull'opinione dei supervisori, che esprimono un punto di vista soggettivo.

Anche con queste premesse, il feedback delle aziende non dovrebbe essere trascurato nelle valutazioni d'impatto. Alcune valutazioni lo legano all'impatto sui partecipanti al programma, ma questo approccio dovrebbe essere modificato. In effetti, i programmi di IFP dovrebbero mirare alle esigenze delle aziende locali (specialmente quelle che partecipano al partenariato), e il loro feedback dovrebbe essere considerato con attenzione per fornire una formazione che sia il più adeguata possibile alle esigenze del territorio.

Idealmente, la presenza di membri di aziende e PMI nel management del partenariato è altamente raccomandata, in modo che possano avere voce in capitolo nella progettazione del programma e possono direttamente alimentare la discussione su come modificare il programma di IFP per le edizioni future. Questo è particolarmente utile riguardo a:

- possibili miglioramenti organizzativi;
- nuovi argomenti da trattare durante il programma; e in casi estremi,
- sostituzione dei formatori nel caso in cui l'esito sia considerato insoddisfacente.

Per soddisfare pienamente i bisogni della comunità, è consigliabile un alto livello di coordinamento tra tutti gli stakeholder. A tal fine, sarebbe importante considerare il numero di accordi di collaborazione tra aziende e PMI da un lato e Servizi per l'impiego (PES), istituti di ricerca, università, scuole di istruzione secondaria e fornitori di formazione dall'altra parte.

Devono essere considerate due dimensioni: gli accordi tra le parti interessate coinvolte nel progetto e gli accordi tra le parti interessate coinvolte nel settore del programma, ma non direttamente nel progetto.

Questioni chiave e punti critici

- Non è sempre possibile analizzare il comportamento sul posto di lavoro prima della formazione e spesso non è possibile estrarre i dati necessari dalle valutazioni eseguite dal fornitore di formazione stesso. Per questo motivo, spesso è necessario fare affidamento solo sulla valutazione dopo l'evento, valutando i risultati con i dati del comportamento raccolti mediante interviste ai partecipanti e ad altri soggetti dell'azienda.
- È importante rendersi conto che il comportamento può cambiare solo se le condizioni sono favorevoli. Ad esempio, immagina di aver saltato la misurazione nei primi due livelli precedenti e, quando osservi il comportamento del tuo gruppo, stabilisci che non vi è stato alcun cambiamento di comportamento. Pertanto, presumi che i tuoi allievi non abbiano imparato nulla e che la formazione sia stata inefficace. Tuttavia, se il comportamento non è cambiato, ciò non significa che i partecipanti non abbiano imparato nulla. Forse il loro manager non ha permesso loro di applicare nuove conoscenze. O forse hanno imparato tutto ciò che hai trasmesso nella formazione, ma non hanno alcun desiderio di applicare la conoscenza da soli. Il feedback delle aziende dovrebbe pesare quanto quello ricevuto dai partecipanti;
- Includere persone provenienti dai consigli di amministrazione delle aziende o dai loro comitati direttivi li aiuta ad avere voce in capitolo nel programma e a rendere i corsi di formazione il più pertinenti possibile alle esigenze dell'ecosistema economico locale;
- Dovrebbe essere ricercata la massima collaborazione tra tutte le parti interessate;
- Gli indicatori sono più qualitativi in questa fase e quelli quantitativi dovrebbero essere sfruttati appieno.

Esperienze esemplari e strumenti utili

In alcuni casi, è difficile misurare un indicatore specifico che si riferisce a una singola persona, specialmente nelle aziende che fanno molto affidamento sul lavoro di squadra. Pertanto, il piano di valutazione dovrebbe includere l'elenco degli indicatori con altri che si adattano al programma e al settore specifico.

Tra gli indicatori quantitativi da prendere in considerazione, possiamo elencare:

- Feedback soggettivo sul livello di produzione e di produttività degli ex partecipanti occupati, espresso dai responsabili di produzione in merito al livello alla produzione e alla produttività;
- Necessità di formazione interna per integrare le competenze dei tirocinanti;
- In caso di CVET,
 - aumento della fidelizzazione dei dipendenti, rispetto ad altri nuovi dipendenti che non hanno partecipato alla formazione.



- Aumento della produzione o della produttività (se sono disponibili indicatori quantitativi).
- Scarti ridotti, per misurare l'efficienza.
- Valutazione della qualità, se disponibile.
- Aumento delle vendite, come indicatore indiretto per la qualità;⁴

In entrambi i casi (FP e FP continua):

- Cambiamenti nel sistema di produzione o nella gestione della qualità, dipendenti dalla persona proveniente dal programma FP.
- Maggiore soddisfazione del cliente basata sul feedback qualitativo dei clienti.⁵

Risultati e prodotti di questo passo

- Relazione sulla soddisfazione della società per i risultati degli ex partecipanti (FP) o per i lavoratori formati (FP continua).
- Numero di società o PMI rappresentate nel management del programma di FP o nel comitato direttivo di partenariato.
- Supporto e coinvolgimento adeguati delle aziende che partecipano al programma.
- Accordo tra aziende e fornitori di formazione sui possibili miglioramenti del programma.

⁴ È importante essere estremamente attenti con questi indicatori, poiché le vendite in molti settori tendono a riguardare più il ciclo economico, la pubblicità, le tendenze, piuttosto che (o in aggiunta) la qualità.

⁵ Il feedback dei clienti può essere utilizzato come seconda soluzione, ma pone una questione di rappresentatività se il rapporto tra i clienti che non rinnova è inferiore a una certa soglia.

Passo 3: Valutare l'impatto sul partenariato locale



Descrizione

A seconda del contesto, una partnership locale può migliorare la qualità della formazione erogata dai sistemi di formazione pubblici, così come affrontare i bisogni di competenze delle imprese e la coesione sociale in diversi modi:

- rafforzamento dei dispositivi di formazione esistenti (con particolare attenzione all'incontro tra domanda e offerta);
- formazione e aggiornamento professionale dei formatori;
- rafforzamento delle capacità di management (sostegno alla definizione delle politiche, degli strumenti di programmazione e di valutazione e monitoraggio, di nuovi standard occupazionali).
- Sviluppo di strumenti di finanziamento della formazione professionale.
- Sviluppo di nuovi schemi di formazione (soprattutto sotto forma di partenariati pubblico-privato settoriali).
- Inserimento di iniziative di formazione professionale in progetti settoriali (agricoltura e sviluppo rurale, assistenza sanitaria, ...).

Questioni chiave e punti critici

- è fondamentale distinguere le diverse nature e obiettivi delle partnership locali per valutarli correttamente. Ad esempio, vi sono i possibili casi seguenti: modernizzazione di un meccanismo di formazione pubblica in collaborazione con il settore privato; creazione di centri settoriali a gestione privata; supporto a una o più grandi società private incaricate di una missione di servizio pubblico.
- Inoltre, l'impegno e il coinvolgimento possono differire caso per caso e portare a diversi contesti che sono da considerare quando si valuta la capacità del partenariato locale. Ad esempio, potresti considerare il grado di coinvolgimento dei partner nella gestione e nel finanziamento del sistema e il conseguente quadro normativo.

- La governance del partenariato può variare da quella di un consorzio stabilito legalmente a un semplice processo di consulenza e coordinamento informale.
- I partner hanno interessi e ruoli diversi. Ad esempio, le imprese esprimono la necessità di competenze per la competitività economica a breve e medio termine (formare lavoratori) e sono principalmente interessati alla formazione continua; alla creazione di posti di lavoro; al finanziamento della formazione continua (con fiscalità agevolata, ad esempio). Le associazioni professionali definiscono i ruoli professionali e le competenze di riferimento. Gli enti pubblici sono responsabili del finanziamento della FP; sono volte a assicurare la funzione di integrazione sociale dell'IFP (nel caso della formazione iniziale per i giovani), avendo essi una visione a medio e lungo termine delle sfide della formazione; regolano il riconoscimento e la convalida di diplomi e certificazioni; ecc. Ciò richiede che la valutazione della partnership locale consideri che fattori come questi siano ponderati nella valutazione.
- Gli attori della formazione spesso non parlano il linguaggio del business delle imprese; ciò richiede un sistema di intermediazione nel partenariato locale.

Esperienze esemplari e strumenti utili

Le metodologie per indagare l'efficacia delle partnership locali sono principalmente qualitative: analisi documentale, analisi SWOT ex ante ed ex post, focus group, interviste. Gli ultimi due coinvolgono i promotori del Patto ed gli esperti nazionali.

Risultati e prodotti di questo passo

- Descrizione ex ante ed ex post della natura del partenariato locale, della sua composizione, del modello di governance, degli obiettivi, della rilevanza nel territorio.
- Analisi documentale del rapporto di attività del partenariato locale.
- Interviste e focus group ai partner locali e alle parti interessate.
- Rapporto di valutazione dell'efficacia del partenariato locale.

Passo 4: Valutare l'impatto sul territorio



Descrizione

La società traduce l'impatto dello sviluppo delle competenze in creazione di posti di lavoro di più alta qualità, in più alti tassi di occupazione, in riduzione della povertà, in più inclusione sociale, in maggior rispetto dei diritti del lavoro e maggior competitività sui mercati globali. La formazione dovrebbe rispondere al contesto produttivo, tecnologico, lavorativo e socio-culturale, nonché alle caratteristiche, alle condizioni, alle esigenze e alle aspettative dei suoi target. Si tratta della doppia rilevanza della formazione, sia sociale che economica.

Inoltre, lo sviluppo delle qualifiche può anche contribuire a creare società più eque. Esiste una stretta relazione tra le varie forme di esclusione del mercato del lavoro - quali disoccupazione, sottoccupazione e bassi salari - e povertà e discriminazione.

Un ambiente di formazione adeguato incoraggia l'apprendimento in team, nonché lo sviluppo di conoscenze e attitudini, motivazioni e valori che portano a una migliore integrazione sociale. Il riconoscimento concesso con un certificato di competenza ha un valore significativo nel mercato del lavoro e nell'ambiente educativo, promuovendo la partecipazione sociale e l'impegno per l'apprendimento permanente.

La valutazione dell'impatto del progetto sul territorio è sostanzialmente diversa dalla valutazione condotta nelle fasi precedenti. Ciò si riferisce principalmente al fatto che deve essere presa in considerazione una prospettiva più lunga e un set di strumenti diverso.

Per quanto riguarda il primo punto, mentre gli effetti sui lavoratori, sulle imprese o su altri soggetti interessati sul territorio richiedono un periodo di tempo relativamente limitato, l'impatto sull'intero territorio deve coinvolgere tutti gli attori pertinenti in un'area predefinita, così come i loro interazioni e l'ecosistema complessivo, non solo economico.

Per quanto riguarda il set di strumenti, le linee guida specifiche dell'UE fanno luce su quali pratiche devono essere implementate.⁶ In questo modo, come guida, tenderemo di riassumere i messaggi più rilevanti. Normalmente, gli attori locali e i responsabili politici fanno affidamento sulla valutazione d'impatto ex-ante, basata su quattro sotto-fasi, vale a dire:

- La quantificazione delle problematiche in gioco nel territorio;
- La definizione di uno scenario probabile per il futuro, il cosiddetto "scenario di base territoriale";
- la valutazione dei probabili effetti della proposta programmatica (nel nostro caso il programma FP) rispetto allo scenario di base territoriale;
- Il coinvolgimento di esperti e parti interessate.⁷

La valutazione dell'impatto territoriale del programma di FP dovrebbe basarsi sul programma elaborato a livello locale dagli attori regionali e integrarvi la valutazione del programma. In questa guida si presume, in base alla più recente letteratura e alle informazioni disponibili su web⁸, che le strategie regionali si basino sui punti di forza regionali e siano coerenti con gli attori locali e le risorse.⁹ Se tali ipotesi sono soddisfatte, le regioni possono diventare dei catalizzatori per rivitalizzare il territorio e potenzialmente attrarre persone (migranti) o ex residenti.¹⁰

Questioni chiave e punti critici

- Il programma VET è coerente con i punti di forza e di debolezza del territorio?
- È coerente con la strategia regionale / locale / urbana?
- È possibile allinearli meglio con le risorse e il personale disponibili?
- La valutazione d'impatto sul territorio deve essere effettuata ogni uno o due anni, tenendo conto delle differenze riscontrate a livello locale e dei cambiamenti nella strategia regionale
- Descrivere i cambiamenti apportati dalle attività di formazione. Confrontare le condizioni attuali con quelle precedenti l'attuazione del programma, in ciascuna delle tappe di

⁶ Far riferimento a "Better regulation toolbox", disponibile qui: http://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox_en.

⁷ Far riferimento a: <https://ec.europa.eu/jrc/en/territorial-policies/themes/territorial-impact-assessment>.

⁸ E.g. si veda

<http://urban.jrc.ec.europa.eu/?ind=popden&ru=fua&s=0&c=1&m=0&f=1&p=0&swLat=29.916852233070173&swLng=-23.818359375&neLat=63.074865690586634&neLng=45.615234375>

⁹ Si veda C. Salone (2010) 'Institutional Arrangements and Political Mobilization in the New Italian Regionalism: The Role of Spatial Policies in the Piedmont Region', *European Planning Studies*.

¹⁰ Si fa riferimento alla teoria che i lavori seguono i paradigmi delle persone, elaborata da R. Florida nel suo "The rise of the creative class", pubblicato nel 2002.

valutazione programmate. A tal fine, è necessario disporre delle cosiddette pietre miliari "di riferimento" intermedie e finali di valutazione dell'impatto.

- Riflettere sui cambiamenti registrati nella popolazione target (salari, occupazione, benessere), nonché in riferimento a dimensioni qualitative (soddisfazione, condizioni di salute, benessere).
- Definire come la partnership locale garantisce solidità e affidabilità:
- Concentrarsi sul ritorno economico della formazione, in modo da dimostrare che ne è valsa la pena.
- La valutazione può essere quantitativa e qualitativa, essendo quest'ultima basata sulla percezione o sul grado di consapevolezza del partecipante rispetto a una data situazione.

Esperienze esemplari e strumenti utili

L'insieme di indicatori presentati in questa sezione mira a fornire una misurazione indiretta degli effetti del programma di FP sul territorio.

Il principale indicatore quantitativo è il numero di persone che desiderano essere iscritte al programma. Ciò costituisce un solido indice di successo non solo del programma di FP, ma di coerenza con il territorio, la sua rete di istituzioni e attori, la sua popolazione e le sue risorse. Un numero crescente di partecipanti potenziali dimostra che il programma di IFP ha soddisfatto un'esigenza esistente.

Per quanto riguarda gli indicatori qualitativi, i più rilevanti e validi trasversalmente ai diversi settori produttivi sono:

- L'origine demografica delle persone che desiderano essere iscritte, per identificare se la FP fa appello a un gruppo specifico o a una parte ristretta della popolazione e se attrae;
- L'origine geografica delle persone che desiderano essere iscritte, per capire se il programma di formazione professionale ha attratto persone al di fuori della regione, creando nuova forza lavoro o persone provenienti da territori con ecosistemi simili e con esigenze simili;
- Innovazione: se il programma porta alla creazione di nuovi prodotti, servizi o metodi di organizzazione del lavoro;
- La creazione o il rafforzamento di cluster a livello regionale.

L'ultimo punto rappresenterebbe un indicatore inconfutabile del successo del programma da una prospettiva territoriale. I cluster sono reti di imprese (a volte diverse PMI, a volte PMI che svolgono attività satellitari per una o più grandi aziende), di istituti di ricerca e di università. La loro caratteristica è che sono focalizzati sullo stesso settore di attività e che sono fortemente interconnessi. Gli istituti di ricerca ridefiniscono lo stato dell'arte del settore, alimentando la crescita delle aziende in costante scambio con il sistema educativo. Da parte loro, scuole e università si concentrano sul settore e forniscono nuovi profili per tutti gli attori locali. Inoltre, i cluster tendono



ad essere più resistenti alle recessioni economiche.¹¹ L'ascesa di un cluster rappresenta una delle più alte forme di sincronia tra un territorio e la sua economia, e attrae diverse ricerche accademiche¹² e mappature¹³.

Risultati e prodotti di questo passo

- Mappatura dello stato ex ante del territorio in relazione al partenariato locale
- Valutazione delle esigenze locali e obiettivi del programma di formazione.
- Analisi del contesto desk ex post.
- Interviste alle parti interessate e analisi dei focus group.
- Rapporto sull'impatto territoriale.

¹¹ P. Martin, T. Mayer, F. Mayneris, (2013), Are clusters more resilient in crises? Evidence from French exporters in 2008-2009

¹² Un'ampia letteratura parte da: M. Porter (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press

¹³ <http://www.clustermapping.us/>, e <http://www.clusterobservatory.eu/index.html>



LISTA DI CONTROLLO
Controllo dei pre-requisiti

Aspetti da controllare		SI	NO
Dimensioni	Tasks		
Identificare il cambiamento atteso del programma di FP	<ul style="list-style-type: none"> definire gli obiettivi generali e specifici della formazione definire la popolazione di riferimento e gli attori che saranno impattati dal programma di FP 		
Selezione e definizione degli indicatori di impatto	<ul style="list-style-type: none"> Identificare gli indicatori misurabili o osservabili per tali obiettivi Descrivere la situazione iniziale in relazione a tali indicatori (linea di partenza) 		
Determina il periodo necessario per valutare l'impatto	<ul style="list-style-type: none"> definire la tempistica per le modifiche in relazione a ciascun obiettivo 		
Definire il coinvolgimento della partnership	<ul style="list-style-type: none"> Definire azioni e metodologie per considerare tutti i punti di vista interessati 		
Pianificare la valutazione	<ul style="list-style-type: none"> -Valutare le alternative di progettazione in base all'oggetto della valutazione, i soggetti della valutazione e le risorse disponibili Definire i tempi delle attività di valutazione Definire il piano di valutazione dell'impatto Identificare responsabilità e ruoli 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Garantire risorse finanziarie per la valutazione dell'impatto 		
--	---	--	--

Controllo della valutazione di impatto

Aspetti da controllare		SI	NO
Dimensioni	Tasks		
Individui	<ul style="list-style-type: none"> • Campionamento di tirocinanti e gruppo di controllo • Elaborazione di questionari • Indagine ex-ante • Report sulla linea di partenza • Sondaggio ex post • Analisi dei dati • Report 		
Aziende	<ul style="list-style-type: none"> • Campionamento di società • Elenco contatti di manager o responsabili delle risorse umane • Definizione della griglia di intervista • Interviste ex ante ai dirigenti delle aziende • Valutazione e reporting delle esigenze ex ante • Interviste ex post ai dirigenti delle aziende • Ex post reporting • Accordi tra fornitori / aziende • Aziende e PMI che entrano nel comitato di programma / comitato direttivo • Accordi tra PMI / SPI / istituti di ricerca / università / scuole di istruzione secondaria / fornitori di formazione 		

Partenariato locale	<ul style="list-style-type: none"> • Scheda informativa sulla partnership locale e descrizione dello scopo, della governance, degli obiettivi, della rilevanza nel territorio • Analisi documentale del rapporto di attività di partnership locale • Interviste e focus group ai partner locali e alle parti interessate locali • Rapporto di valutazione dell'efficacia del partenariato locale 		
Territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Mappatura dello stato ex ante del territorio in relazione al partenariato locale • Valutazione delle esigenze locali e obiettivi del programma di formazione • Analisi del contesto desk ex post • Interviste alle parti interessate e analisi dei focus group • Rapporto d'impatto territoriale 		

PER APPROFONDIRE

J. Allison, S. Gorringer, J. Lacey Building learning communities. Partnerships, social capital and VET performance. Queensland, University of Queensland. 2006

Allan Bailey, The Kirkpatrick/Phillips Model for Evaluating Human Resource Development and Training. 2005

N. Billorou, M. Pacheco, F. Vargas, Skills development impact evaluation. A practical guide. 2011, ILO. <http://guia.oitcenterfor.org/sites/default/files/guia/skills-development-impact-evaluation.pdf>

CEDEFOP, Vocational education and training is good for you. 2002

CEDEFOP, The benefits of vocational education and training. 2011

CEDEFOP, The impact of vocational education and training on company performance CEDEFOP. 2011

EUROFOUND, Joint public-private local partnerships for employment to cope with the recession. 2011

European Commission, Better Regulation ToolBox, http://ec.europa.eu/info/files/better-regulation-toolbox_en

R. Florida "The rise of the creative class", International Edition, 2002

E. Heemskerk, J. Zeitlin, Public-private partnerships in Dutch vocational education and training: Learning, monitoring and governance, 2014, <https://www.platformbetatechniek.nl/media/files/publicaties/Bijlage3-Public-privatepartnerships-WEB.pdf>

Donald L. Kirkpatrick, Evaluating Training Programs, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA, 1998.

P. Martin, T. Mayer, F. Mayneris, Are clusters more resilient in crises? Evidence from French exporters in 2008-2009, 2013 http://econ.sciences-po.fr/sites/default/files/file/cluster-resilience_0.pdf

A. Martini, M. Sisti, "Valutare il successo delle politiche pubbliche – Metodi e casi", Il Mulino, 2009

OECD, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. 2010 <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Jack J. Phillips, Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, 2003

M. Porter (1990), The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press

J. Russell, R. Cohn, "Difference in differences", Bookvika publishing, 2012

C. Salone (2010) 'Institutional Arrangements and Political Mobilization in the New Italian Regionalism: The Role of Spatial Policies in the Piedmont Region', European Planning Studies

White, H. (2006) Impact Evaluation: The Experience of the Independent Evaluation Group of the World Bank, World Bank, Washington, D.C.