



ASSESSORATO FORMAZIONE PROFESSIONALE,
POLITICHE DEL LAVORO, PARI OPPORTUNITÀ

EUROPROGETTAZIONE
LAB

*Excerpta dal Laboratorio di EuroProgettazione e dalla Vetrina
dell'Innovazione*

Un'iniziativa del

LABORATORIO DELL'INNOVAZIONE
DEL SISTEMA FORMATIVO





P.Iva 05516510483 - REA n° 552621 CCIAA Firenze

Capitale soc. € 30.000,00 int.vers.

Sede operativa: Via Verdi, 23 - I-50053 Empoli (FI)

tel. +39 0571 530064 fax. +39 0571 537367

Sede legale: Via G. Del Papa, 88 - I-50053 Empoli (FI) -

tel./fax +39 0571 73318



Dasa-Rägister
EN ISO 9001:2000
IQ-0307-08

Testi

Anna Rodeghiero & Paolo Santinello - Klink

Con il contributo di

Gaetana Ariu - Provincia di Parma

Mara Leporati – Responsabile scientifico Laboratorio per l'Innovazione del Sistema Formativo

© Proprietà artistica riservata.

Marzo 2009

Sommario

Introduzione	5
La programmazione comunitaria 2007-2013: con chi ci confrontiamo nella richiesta di sovvenzioni?.....	7
Le Agenzie esecutive comunitarie.....	7
Value for money e calcolo delle esternalità.....	11
I metodi della Progettazione comunitaria: Project Cycle Management & Logical Framework Approach.....	13
Il Project Cycle Management	13
La matrice di quadro logico (Logical Framework Matrix).	16
La Fase di Pianificazione	18
Preparare i campioni per i sei mercati di punta: un'opportunità per la formazione.....	21
(1) eHealth (assistenza sanitaria online).....	22
(2) Edilizia sostenibile.....	22
(3) Prodotti tessili tecnici protettivi.....	22
(4) Bio-Prodotti	23
(5) Riciclaggio dei rifiuti	23
(6) Energia rinnovabile.....	23
La Bestia Nera.....	24
La hit parade 2009 delle sfide nella formazione e nell'apprendimento.....	25

QUESTA PAGINA È STATA INTENZIONALMENTE LASCIATA BIANCA

Introduzione

Europrogettazione Lab, il Laboratorio di Progettazione Europea del Laboratorio per l'Innovazione del Sistema formativo di Parma si è sviluppato in direzione della specializzazione e affinamento delle competenze esistenti e verso l'empowerment progettuale.

Per promuovere e sostenere una cultura e capacità progettuale di frontiera a favore dell'innovazione nell'ambito del settore cruciale della formazione sono stati avviati approfondimenti sugli aspetti qualificanti della progettazione in relazione al territorio, alla programmazione e alle priorità comunitarie, alla congiuntura economica e alle sfide che pone al sistema formativo.

Si è mostrata ancora una volta preziosa l'integrazione tra tutti gli strumenti del Laboratorio per l'Innovazione del Sistema formativo di Parma, a partire dal portale web e dalla Vetrina dell'Innovazione (<http://formazione.parma.it>) come punto di informazione e riferimento.

***I am prepared to go anywhere
provided it be forward
(David Livingstone)***

Come in ogni laboratorio che si rispetti la ricerca e l'innovazione continuano, e i risultati conseguiti sono solo un ingrediente di nuove ricerche e nuove realizzazioni.

Questa raccolta di estratti (che non ha pretesa alcuna di completezza) intende testimoniare alcuni temi che sono stati indagati per l'applicazione alla progettazione e nel lavoro di aggiornamento e informazione sull'innovazione nella formazione, seguendo un filo che va dalla comprensione di un contesto comunitario da guardare da dentro, in quanto partecipanti e contributori attivi, all'anticipazione delle sfide che trasformazioni tecnologiche, crisi globale, cambiamenti sociali, demografici e culturali presenteranno al sistema formativo.

Un risultato certamente conseguito è un passo più veloce nell'innovazione della progettazione formativa.

QUESTA PAGINA È STATA INTENZIONALMENTE LASCIATA BIANCA

La programmazione comunitaria 2007-2013: con chi ci confrontiamo nella richiesta di sovvenzioni?

La programmazione comunitaria 2007-2013 - già a pieno regime per i programmi gestiti direttamente dalla Commissione – è entrata nel vivo per quanto riguarda l'intervento dei Fondi strutturali nelle misure anticrisi: ha quindi un senso parlare di programmazione 2009-2013.

Nel caso dei Fondi strutturali (p.es. Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, FESR; Fondo Sociale Europeo, FSE) la gestione delle sovvenzioni è diretta responsabilità degli Stati membri che per ogni programma designano una *Autorità di gestione* (a livello che può essere per esempio nazionale o regionale, ma non solo) incaricata di informare i potenziali beneficiari sulle opportunità messe a disposizione, di selezionare i progetti e in genere di monitorarne l'esecuzione¹.

Le Agenzie esecutive comunitarie

Il finanziatore o “donor” principale di riferimento è in questo caso la Commissione Europea e le sue **Agenzie esecutive**, organizzazioni istituite secondo il regolamento (CE) n. 58/2003 del Consiglio (GU L 11 del 16 gennaio 2003) , per svolgere determinati compiti relativi alla gestione di uno o più programmi comunitari.

La Commissione Europea è un organismo complesso, le cui strutture organizzative e modalità di azione vanno comprese bene prima di procedere alla richiesta di una sovvenzione. E' organizzata sulla base delle politiche di cui si occupa (p. es. Agricoltura, Concorrenza, Occupazione e Affari sociali, Ricerca, ecc.). Le Agenzie esecutive – che hanno una durata determinata e devono essere ubicate nella sede della Commissione europea (Bruxelles o Lussemburgo) – ne sono un poco il “braccio esecutivo”.

La Commissione Europea spende (cofinanzia iniziative) a titolo del proprio bilancio ed esclusivamente per gli obiettivi previsti dai trattati e dalle politiche comunitarie. In genere le sovvenzioni sono erogate sulla base di Programmi (spesso pluriennali - nella nuova programmazione quasi tutti disponibili dal 2007 al 2013) e di inviti a presentare proposte (*call for proposal*).

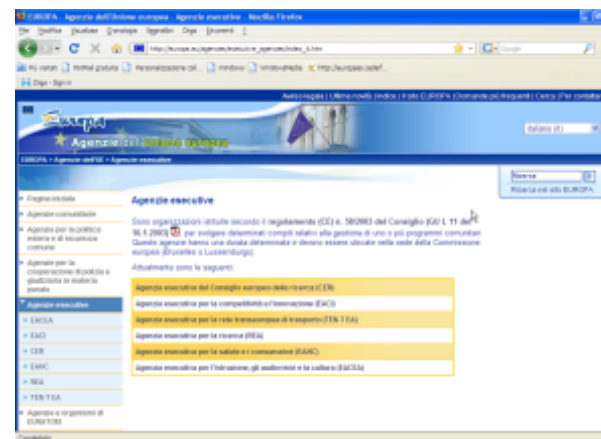
Le regole sulla base delle quali vengono concesse le sovvenzioni comunitarie sono esplicitate con chiarezza nel Regolamento (CE, Euratom) N. 1605/2002 del Consiglio del 25 giugno 2002 che stabilisce il regolamento finanziario applicabile al bilancio generale delle Comunità europee) in particolar modo nel Titolo VI Sovvenzioni.

¹ Cfr. http://ec.europa.eu/regional_policy/index_it.htm



Le Agenzie esecutive attualmente presenti, che sono state rese operative tra il 2005 e il 2007 e sono destinate a rimanere in carica fino al 2015, sono:

- Agenzia esecutiva del Consiglio europeo della ricerca (CER o ERC)
- Agenzia esecutiva per la competitività e l'innovazione (EACI)
- Agenzia esecutiva per la rete transeuropea di trasporto (TEN-T EA)
- Agenzia esecutiva per la ricerca (REA)
- Agenzia esecutiva per la salute e i consumatori (EAHC)
- Agenzia esecutiva per l'istruzione, gli audiovisivi e la cultura (EACEA)



Consiglio europeo della ricerca

European Research Council



Il Consiglio europeo della ricerca è stato istituito dalla Commissione europea nell'ambito del **Settimo programma quadro per la ricerca (7° PQ)**, per attuare il programma specifico "Idee" e sostenere la ricerca di frontiera svolta su iniziativa dei ricercatori.

L'obiettivo principale del Consiglio europeo della ricerca è stimolare l'eccellenza scientifica in Europa sostenendo ed incoraggiando i migliori scienziati, studiosi ed ingegneri ed invitandoli a presentare le loro proposte in tutti i settori della ricerca.

Agenzia esecutiva per la Competitività e Innovazione



Gestisce azioni e piani di finanziamento connessi a Energia, trasporti, ambiente, competitività e innovazione, all'attuazione del programma **Energia intelligente-Europa (EIE)** e dal 2008 ha iniziato anche a gestire la rete di sostegno alle PMI e le iniziative eco-innovative della Commissione europea (che rientrano nel nuovo **Programma quadro per la competitività e l'innovazione 2007-2013**), come pure il programma **Marco Polo** sui trasporti.

L'Agenzia fa capo a tre direzioni generali della Commissione europea – Energia e trasporti (TREN), Impresa e industria (ENTR) e Ambiente (ENV) – che mantengono la responsabilità della programmazione e valutazione.

Rete transeuropea di trasporto



TEN-TEA gestisce il Programma "**Rete transeuropea di trasporto**" (TEN-T).

La gestione di progetti d'importanza fondamentale per l'infrastruttura di trasporto, nell'ambito delle prospettive finanziarie 2007-2013, avviene in stretta collaborazione con la direzione generale Energia e trasporti (TREN) della Commissione europea. La DG TREN mantiene la responsabilità della politica generale, della programmazione e della valutazione del programma TEN-T.

Agenzia esecutiva per la ricerca

Il compito dell'Agenzia esecutiva per la ricerca (DG Ricerca, DG Impresa e industria, DG Società dell'informazione e mezzi di comunicazione e DG Energia e trasporti) consiste sostanzialmente nella valutazione delle proposte e gestione dei progetti nell'ambito del **Settimo programma quadro per la ricerca (7° PQ)**. La REA si occupa della gestione delle borse Marie Curie e dei relativi premi; di accordi specifici di sovvenzionamento della ricerca a favore delle PMI; di progetti multilaterali nel campo della ricerca spaziale e della sicurezza; dell'accettazione e valutazione delle proposte.



Salute e consumatori

L'Agenzia contribuisce all'attuazione del programma UE per la sanità pubblica e il suo mandato è stato esteso nel 2008 anche agli interventi nel settore della tutela dei consumatori e della formazione per una maggiore sicurezza degli alimenti e comprende anche l'attuazione del **Programma per la salute**, del **Programma per i consumatori** e dell'iniziativa intitolata "**Migliorare la formazione per rendere più sicuri gli alimenti**".



Istruzione, audiovisivi e cultura

Ha il compito di provvedere all'attuazione di **oltre 15 azioni e programmi** finanziati dalla Comunità europea nel campo dell'**istruzione e formazione**, della **cittadinanza attiva**, della **gioventù**, dei **mezzi audiovisivi** e della **cultura**.

All'Agenzia competono la maggior parte degli aspetti gestionali dei programmi, tra cui la messa a punto degli inviti a presentare proposte, la selezione dei progetti e la firma dei relativi accordi, la gestione finanziaria, il monitoraggio, la comunicazione con i beneficiari e i controlli sul campo.



Le Agenzie esecutive sono un interlocutore fondamentale per chiunque voglia misurarsi con le sovvenzioni comunitarie e per questo motivo vi è stata dedicata particolare attenzione all'interno del Laboratorio di Europrogettazione.

Agenzie comunitarie

Le Agenzie esecutive non vanno confuse con le cosiddette Agenzie comunitarie, che sono organismi di diritto pubblico europeo, distinti dalle istituzioni comunitarie (e dotate di personalità giuridica)

Le agenzie sono istituite con atti di diritto derivato e svolgono compiti molto specifici di natura tecnica o scientifica, ovvero di gestione, nell'ambito del cosiddetto "primo pilastro" dell'Unione europea. Ne sono esempi il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), la Fondazione europea per la formazione professionale (ETF), l'Agenzia europea dell'ambiente (EEA), l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA), l'Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) che ha sede a Parma, l'Osservatorio europeo delle droghe e delle tossicodipendenze (EMCDDA).

CEDEFOP (Salonicco, Grecia)

Il Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale opera per promuovere uno spazio europeo dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita nell'intera Unione europea allargata.

Fornisce informazioni e analisi sui sistemi, le politiche, la ricerca e la prassi nel campo dell'istruzione e della formazione professionale,

raccoglie documentazione, analizza dati e garantisce l'utilizzazione e la diffusione delle informazioni, contribuisce allo sviluppo e al coordinamento della ricerca, promuove un'impostazione concertata dei problemi di istruzione e formazione professionale ed è un forum di discussione e scambio di idee.



4

EU-OSHA (Bilbao, Spagna)

L'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro raccoglie e divulga il vasto patrimonio di conoscenza e di informazione circa le questioni di SSL (salute e sicurezza sul lavoro) dell'Unione Europea, con particolare attenzione per le buone pratiche in tema di prevenzione; agisce da catalizzatore nello sviluppo, analisi e divulgazione di informazioni per migliorare la sicurezza e la salute occupazionale in Europa, indice campagne di promozione e segue un programma di pubblicazioni che, partendo dalle relazioni di informazione specialistica fino alle schede informative, toccano un'ampia rassegna di problemi legati alla salute e sicurezza sul lavoro.





EFSA (Parma, Italia)

L'Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) si occupa di fornire consulenze scientifiche indipendenti su qualunque argomento abbia un'attinenza diretta o indiretta con la sicurezza alimentare, compresa la salute ed il benessere degli animali e la protezione dei vegetali. La consulenza dell'EFSA è inoltre richiesta in materia di alimentazione nell'ambito della legislazione comunitaria.

Le valutazioni del rischio svolte dall'Autorità forniscono ai responsabili della gestione del rischio (vale a dire le istituzioni dell'UE dotate di responsabilità politica come la Commissione europea, il Parlamento europeo ed il Consiglio) una solida base scientifica per definire misure legislative o regolamentari orientate sulle politiche, necessarie a garantire un livello elevato di protezione dei consumatori nell'ambito della sicurezza alimentare.



ETF (Torino, Italia)

La Fondazione europea per la formazione (ETF) aiuta le persone a sviluppare le loro competenze, promovendo in tal modo un miglioramento delle condizioni di vita e una cittadinanza attiva nelle società democratiche che rispettano i diritti umani e le diversità culturali. ETF è un centro di competenza che contribuisce allo sviluppo socio-economico sostenibile, assistendo paesi vicini all'UE nella riforma dei loro sistemi di formazione professionale, principalmente attraverso i programmi comunitari Phare, CARDS, Tacis e MEDA.

L'ETF collabora inoltre la Commissione europea e con altre istituzioni e organizzazioni europee e internazionali quali la Banca mondiale, l'OCSE, l'OIL, la Banca europea per gli investimenti e l'Unesco.



EEA (Copenhagen, Danimarca)

L'Agenzia europea dell'ambiente (AEA, EEA) è l'organismo dell'Unione europea la cui missione è fornire informazioni qualificate ed indipendenti sull'ambiente. L'AEA rappresenta una fonte di informazione di primaria importanza per tutti coloro che si occupano dello sviluppo, dell'adozione, dell'implementazione e della valutazione delle politiche ambientali nonché per il pubblico in generale.

L'obiettivo dell'Agenzia è di fornire sostegno all'UE ed ai paesi membri nell'adozione di decisioni fondate in materia di miglioramento dell'ambiente come pure di integrare considerazioni di carattere ambientale nelle politiche economiche e progredire verso la sostenibilità.

QUESTA PAGINA È STATA INTENZIONALMENTE LASCIATA BIANCA

Value for money e calcolo delle esternalità

2.	The value added of the Commission's proposals	10
2.1	Effectiveness: Results can only be achieved through action at EU level	11
2.2	Efficiency: EU action offers better value for money	13

Value for money: un criterio di valutazione da conoscere

Value for Money è il termine usato per valutare se un'organizzazione abbia o meno ottenuto il massimo beneficio dai beni e servizi che compra (o fornisce) con le risorse per ciò destinate. Per decidere se si tratti di un **buon value for money**, non si misura solamente il costo dei beni e servizi, ma si prende anche in considerazione l'insieme di **qualità, costo, consumo di risorse, idoneità allo scopo, tempestività e comodità**.

Economicità, efficienza, efficacia



Il value for money può essere descritto in modo semplice esaminando le “3E”:

- **E**conomicità,
cioè fare meno impiegando meno risorse, quindi fare risparmi
- **E**fficienza,
cioè fare quello che si faceva prima, ma con meno risorse (soldi, persone, spazio, ecc.)
- **E**fficacia,
cioè fare più di quello che si faceva prima usando le stesse (o meno) risorse.

Che si tratti di approvvigionamento pubblico e appalti, di sovvenzioni e aiuti, di investimenti e politiche pubbliche, il principio del “value for money” è alla base dei criteri e dei sistemi di valutazione nell'Unione. Pur essendo oramai ben consolidato in Europa, l'approccio basato sul principio “value for money” è ancora talvolta ignorato in Italia.

Non sono solo gli enti pubblici ad essere interessati all'analisi del value-for-money: le imprese private dovrebbero saperla applicare ed esprimerla ogni volta che intessono relazioni con la parte pubblica, ma di fatto si tratta di una logica di buona gestione che fa bene anche nella gestione ordinaria d'impresa.

Per poter fare progettazione e valutazione di qualità, per stimare in maniera affidabile le probabilità di successo in una gara o nella richiesta di una sovvenzione, per poter dar conto della bontà e qualità dell'utilizzo delle risorse, è essenziale saper valutare ed esprimere il value-for-money di una offerta, di una proposta, o di un progetto.

Definire con attenzione le caratteristiche del valore significa tener conto anche di quei vantaggi (o danni) procurati dall'investimento ad altri e per i quali non esiste corrispettivo.

Sono le esternalità, positive o negative, cioè gli effetti (positivi o negativi) di una transazione fra due parti che ricade su una terza parte - esterna - che non ha avuto alcun ruolo decisionale nella transazione.

Ci sono esternalità di consumo, (il consumo di un individuo o gruppo influenza il livello di utilità di un altro individuo o gruppo), di produzione, (quando la produzione di un'impresa danneggia o avvantaggia la produzione di un'altra), o di rete (quando il valore di un bene o servizio per un individuo aumenta all'aumentare delle persone che posseggono lo stesso bene o accedono allo stesso servizio, o all'aumentare dei prodotti o servizi complementari).

Le esternalità sono responsabili di *défaillances* del mercato, per compensare le quali si ricorre all'intervento pubblico.

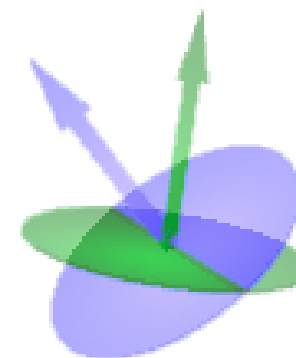
Bisogna definire i valori e valutare i costi

8

Un esempio di applicazione della valutazione del costo esterno è il calcolo di eco-tasse per gli eccessi di emissione di CO₂, previsto dal Protocollo di Kyōto: un conto dei costi non diretti (esterni) nell'utilizzo dei combustibili fossili.

Il calcolo delle esternalità non è comunque facile: per esempio la Commissione europea ha sostenuto un progetto (ExternE²) per sviluppare una metodologia per valutare con uno standard i costi esterni legati alla produzione di energia elettrica considerando l'intera vita di una centrale, l'intero ciclo del combustibile, lo smantellamento della centrale e includendo la fabbricazione dei materiali, la costruzione, la gestione dell'impianto, il suo smantellamento, la bonifica ambientale del sito, e i fattori di rischio per la salute dei lavoratori e della popolazione e l'ambiente.

Un'analisi accurata e credibile del value for money e del valore aggiunto - che tenga conto anche delle esternalità, è uno strumento straordinario per valutare e promuovere una proposta, un progetto, un'offerta: per questo vi è stata dedicata una parte nel laboratorio Europrogettazione Lab.



2 Cfr. <http://www.externe.info/>

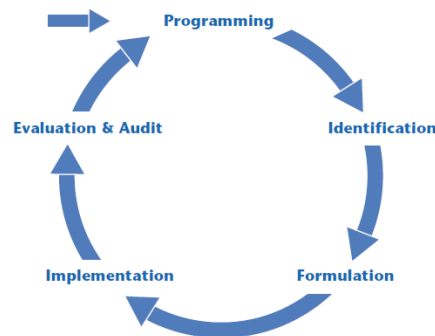
I metodi della Progettazione comunitaria: Project Cycle Management & Logical Framework Approach

Il Project Cycle Management

Il **Project Cycle Management** (PCM – *Gestione del ciclo di progetto*) è un approccio introdotto dalla Commissione Europea nei primi anni Novanta per migliorare la qualità della predisposizione e della gestione dei programmi e dei progetti. Il suo utilizzo si è inizialmente diffuso nell'ambito della cooperazione allo sviluppo ma si è rapidamente esteso a tutti gli ambiti di interesse comunitario.

Il PCM è stato introdotto perché aiuta nell'identificazione di alcune cause di inefficacia degli investimenti pubblici, tra cui la preparazione e pianificazione dei progetti insufficiente e/o assente, la scarsa rilevanza del progetto per i beneficiari, la mancata o debole considerazione dei rischi connessi all'esecuzione, l'ignoranza dei fattori incidenti sulla sostenibilità a lungo termine, ecc.

Il “ciclo di progetto”



Quando si parla di “ciclo di progetto” si intende la sequenza con la quale i progetti sono pianificati e condotti. Il ciclo parte con l'identificazione di un'idea e il suo sviluppo in un piano di lavoro che deve essere implementato e valutato. Le idee sono identificate nel contesto di una strategia concordata. Il PCM garantisce una struttura che assicura che gli stakeholder (ossia i portatori di interessi) siano consultati e che le informazioni rilevanti siano disponibili di modo che decisioni informate possano essere prese nei passaggi chiave nella vita del progetto.

Le fasi sulle quali si incentra il PCM sono sei: Programmazione, Identificazione, Formulazione, Finanziamento, Esecuzione e Valutazione. Tali fasi sono progressive e ciascuna deve essere conclusa per poter passare con successo alla successiva.

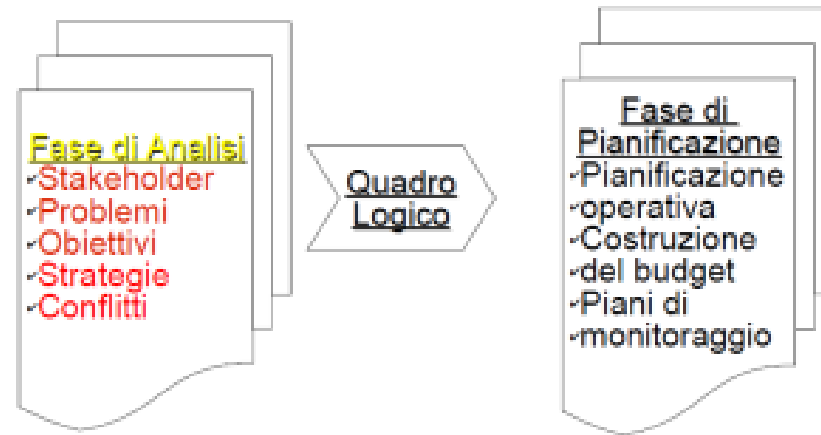
Pur essendo solo una delle metodologie possibili, il PCM si configura attualmente come prassi consolidata nelle attività di programmazione e gestione degli interventi comunitari e per questo – assieme all'Approccio di quadro Logico (Logical Framework Approach, LFA) , lo strumento principe del PCM – è il sistema maggiormente utilizzato anche da coloro che vogliono predisporre proposte di progetto da far finanziare a titolo delle sovvenzioni comunitarie.

Logical Framework Approach, LFA

Il LFA è una tecnica efficace che permette agli stakeholder di identificare e di analizzare problemi e di definire obiettivi ed attività che dovranno essere intrapresi per risolvere tali problemi.

Utilizzando la struttura di LFA, i decisori politici e i progettisti possono disegnare l'ipotesi di soluzione assicurandone la rilevanza, fattibilità e sostenibilità. In aggiunta a questo suo ruolo nell'ambito della predisposizione di programmi e di progetti, il LFA è anche uno strumento chiave di gestione durante l'esecuzione e la valutazione.

Il LFA fornisce infatti le basi per la predisposizione dei piani di azione e per lo sviluppo dei sistemi di monitoraggio e valutazione. Il messaggio chiave dell'approccio del LFA è **controllo di coerenza**, inteso come concatenazione di azioni capace di produrre il cambiamento di una situazione attuale considerata sfavorevole.



10

Si elabora un progetto perché si ritiene che un "target" (un gruppo di soggetti ma anche per esempio un territorio o un'azienda) si trovi in una condizione attuale non ottimale e si possa portarlo in una condizione futura ipotizzata come migliore.

Per assicurare che il cambiamento si manifesti si elabora una strategia di azione che, se messa in opera, è capace di garantire il cambiamento auspicato.

L'Analisi degli Stakeholder, fornisce un quadro esaustivo, ma sintetico, di tutti i possibili interessati alla realizzazione/fallimento del programma/progetto.

Per ogni stakeholder individuato bisogna comprendere quali sono i suoi interessi, i suoi mandati, le risorse che può mobilitare, i problemi di cui soffre.

La Stakeholder Analysis serve a massimizzare il beneficio sociale e istituzionale del programma/progetto e a minimizzare gli impatti negativi (inclusi i conflitti) identificando tutti coloro che saranno coinvolti e come lo saranno.

Stakeholder



Problemi, obiettivi



L'Analisi dei Problemi identifica il problema (o i problemi) e le loro relazioni di causa effetto e apre la strada all'Analisi degli Obiettivi, che disegna la situazione futura che il programma/progetto vuole produrre: i problemi devono essere ordinati in modo che sia possibile pianificare le azioni necessarie e sufficienti per garantire la riuscita del programma/progetto.



Ad ogni problema corrisponderà un obiettivo da realizzare (Analisi degli Obiettivi) individuando una “strategia di rimozione”: si cerca così di assicurare la coerenza tra i risultati attesi del progetto e i mezzi che sono stati messi a disposizione per la loro realizzazione.

Conflitti



L'Analisi dei Conflitti evidenzia i possibili attriti tra gli stakeholder in relazione al programma/progetto, infatti la volontà di modificare la situazione attuale porterà al formarsi di soggetti favorevoli al cambiamento e di altri che lo ostacoleranno, perché vedono in esso una possibile minaccia.

Assicurarsi la minima conflittualità tra gli stakeholder è indispensabile per ridurre il numero e l'intensità degli ostacoli in fase di attuazione.

Strategie

L'Analisi delle Strategie mostra le possibili soluzioni alternative per la realizzazione del programma/progetto cercando di minimizzare i possibili conflitti.

In questa fase si scelgono la (o le) strategie che saranno utilizzate per conseguire gli obiettivi identificati. Ciò significa che è necessario decidere quali obiettivi perseguire e quali rimarranno fuori dalla pianificazione del nostro intervento.

L'Analisi delle strategie richiede di individuare criteri chiari per effettuare la scelta, di identificare le diverse strategie possibili per raggiungere gli obiettivi, di scegliere la strategia che risulta essere più efficace, efficiente e politicamente perseguibile.



La matrice di quadro logico (Logical Framework Matrix).

La sinteticità e la condivisione sulla dinamica espositiva delle proposte progettuali che consente hanno reso la matrice di logframe uno strumento analitico universalmente apprezzato per comunicare con chiarezza la complessità di un programma/progetto.

La matrice di logical framework è basata su una rappresentazione standard la cui formazione è internazionalmente condivisa, sebbene presenti alcune possibili varianti minori. La matrice classica è formata da una tabella di 4 colonne e 4 righe nella quale viene delineata sinteticamente la strategia d'intervento, i vincoli, il monitoraggio e la valutazione del progetto.

	Logica d'intervento	Indicatori	Mezzi e fonti di verifica	Assunti
Obiettivi generali				
Scopo				
Risultati attesi				
Attività				

Una formula narrativa

*se tutte le attività previste sono state svolte, allora i risultati saranno prodotti,
se i risultati saranno prodotti, allora lo scopo sarà raggiunto,
se lo scopo sarà raggiunto esso contribuirà alla realizzazione degli obiettivi generali.*

12

La Logica dell'intervento

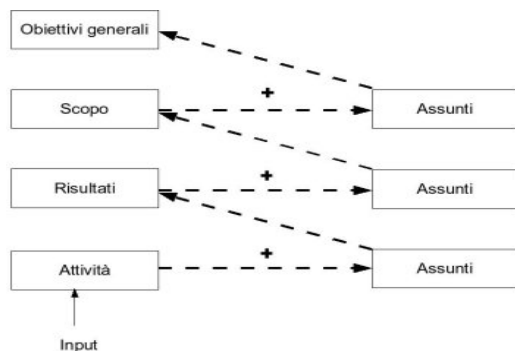
La logica di intervento ricostruisce una catena coerente di azioni che collegano in modo chiaro tutti gli anelli.

O *biettivi generali:* possono essere più di uno, anche se dobbiamo tener conto che più numerosi sono, più è difficile dimostrare cosa fa il progetto per il loro raggiungimento, rischiando di provocare una scarsa chiarezza d'esposizione.

S *copo del progetto:* è il cuore del nostro intervento, il cambiamento che vogliamo introdurre (e che dimostriamo di saper produrre) nella situazione attuale. E' unico e necessario per conseguire gli obiettivi generali. La sua unicità è garanzia di chiarezza e coerenza.

R *isultati attesi:* sono gli effetti delle realizzazioni che permettono il raggiungimento dello scopo del progetto. Essi devono essere sufficienti, per garantirne l'efficacia, e necessari, per garantirne l'efficienza. Risultati (e prodotti) sono oggetti contrattuali e originano obblighi giuridici di realizzazione e conseguimento: quindi è importante definirli con cura e realisticamente.

A *ttività* (le azioni specifiche che devono essere attuate per produrre i risultati previsti): sono tutte e solo le operazioni che dovranno essere svolte all'interno del progetto, suddividendole in più compiti specifici per facilitare la gestione e il controllo.



Gli assunti sono le condizioni fuori dal controllo del progetto che devono manifestarsi per garantirne il successo (altrimenti possono spezzarne la catena logica impedendo il cambiamento auspicato nonostante siano state fatte tutte le attività previste e siano stati prodotti i risultati attesi).

Gli assunti sono condizioni che si devono verificare **in aggiunta** al corretto svolgimento delle attività previste per garantire il successo del progetto: alcuni influiscono sulla realizzazione delle attività, altri sui risultati attesi e altri ancora sullo scopo del progetto.

Le attività si sommano agli assunti di livello corrispondente per garantire i risultati attesi; i risultati attesi si sommano agli assunti di livello corrispondente per assicurare il raggiungimento dello scopo; lo scopo si somma agli assunti di livello corrispondente per contribuire al raggiungimento degli obiettivi generali.

Indicatori e mezzi di verifica

Gli indicatori misurano e dimostrano il raggiungimento dello scopo del progetto/programma e dei suoi risultati; le fonti e i mezzi di verifica forniscono le informazioni necessarie a tale scopo: così ogni riga fornisce indicazioni per la valutazione e il monitoraggio.

Gli indicatori misurano il raggiungimento dello scopo del progetto/programma e dei suoi risultati, e devono essere verificabili e oggettivi per descrivere gli obiettivi del progetto in modo operativo e in termini di qualità, quantità, tempo. Un buon indicatore dovrebbe

essere specifico per l'obiettivo che intende misurare	essere misurabile <i>(cioè produrre una misura, quantitativa o qualitativa)</i>
essere disponibile ad un costo accettabile	essere rilevante <i>(cioè dare informazioni utili alla gestione e al controllo)</i>
essere collegato al tempo <i>(cioè collega gli esiti al calendario)</i>	

Fonti e mezzi di verifica alimentano gli indicatori, e possono incidere molto sui costi ; è perciò preferibile utilizzare quando possibile fonti di verifica già esistenti (e tenerne conto in fase di progettazione dell'indicatore, perchè spesso il costo è direttamente collegato alla complessità dell'indicatore costruito).

La Fase di Pianificazione

Una volta completata la costruzione della matrice logica si può procedere alla definizione operativa di tutte le attività da fare per produrre i risultati attesi dal progetto o dal programma. Le attività, che sono solo brevemente descritte nella matrice di Logical Framework, saranno ora descritte in termini di durata, dipendenza, responsabilità.

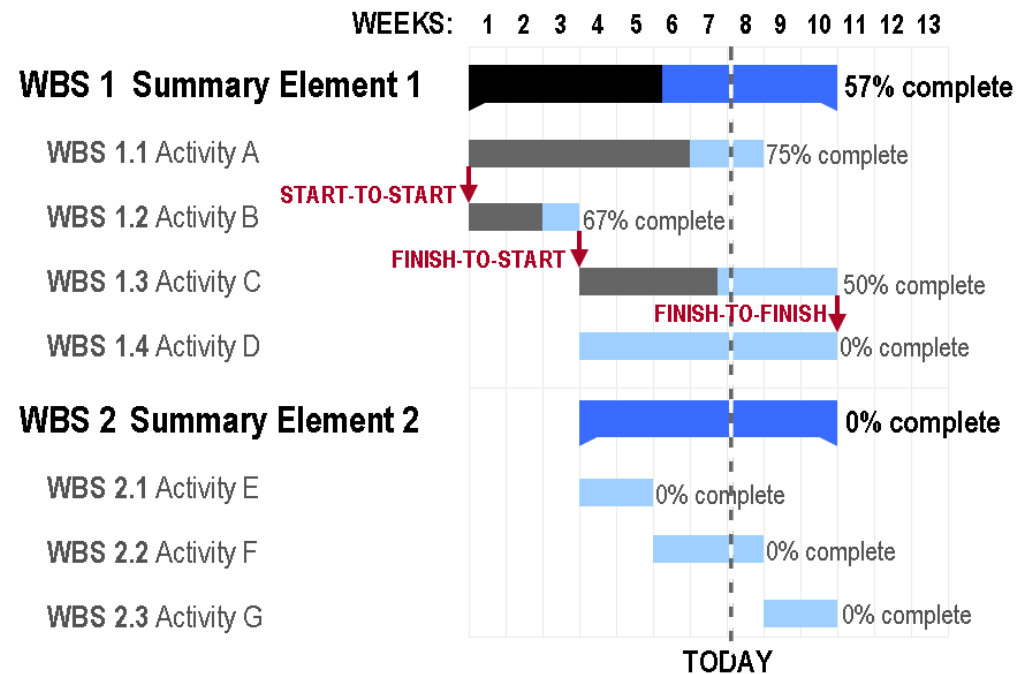


Pianificazione delle attività

La programmazione delle attività può essere analizzata da più punti di vista: per esempio le tipologie di attività saranno diverse se ci si pone nell'ottica delle autorità di gestione, che mettono a disposizione risorse, oppure in quella dei candidati che presentano proposte di progetto per adire alle medesime risorse.

In ogni caso la programmazione deve rendere evidente sia al finanziatore, che al gruppo dei proponenti o a coloro che programmano, chi farà cosa e quando.

Per farlo ci vengono in aiuto **tecniche di pianificazione (derivate dalle discipline di gestione di progetto)** che permettono di analizzare le diverse caratteristiche utili per effettuare la pianificazione procedendo per approfondimenti e specificazioni successive reiterando il processo.



Il Budget previsionale



La previsione di costo non è altro che la **traduzione in termini finanziari di tutte le risorse** identificate siano esse risorse umane (personale) o strumentali (attrezzature, materiale da ufficio, computer, edifici...).

Per facilitare il calcolo del costo del progetto può essere utile definire per ogni risorsa l'unità di costo, la quantità necessaria, il costo stimato, la ricorrenza della spesa.

Il prodotto delle unità di costo per la stima di costo fornirà una rappresentazione analitica della previsione di spesa per l'acquisizione di quella risorsa, la somma di tutte le risorse necessarie ad un'attività darà la stima del costo complessivo della produzione del risultato atteso.

La somma di tutte le attività fornirà il costo complessivo del progetto.

Monitoraggio e valutazione

Il monitoraggio e la valutazione sono alla base del modo con cui il programma/progetto promette (assicura) che terrà sotto controllo l'andamento delle attività e chiarisce come sarà possibile giudicare se gli obiettivi sono stati raggiunti, i risultati e i prodotti sono stati ottenuti sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.



Per far ciò è essenziale la misurazione perché **se non si misura non si possono esprimere giudizi basati su criteri condivisi e non si possono correggere errori o deviazioni**. La misurazione si applica ai dati (informazioni) che vengono rilevati (raccolti). Il rilevamento consiste nella raccolta dei dati effettuata secondo un metodo dichiarato.

Il **monitoraggio** ha l'obiettivo di controllare l'esecuzione del programma/progetto rispetto a quanto pianificato. Si basa sul rilevamento periodico dei dati e sulla misurazione dello scostamento dai valori attesi, usando indicatori di avanzamento (anche finanziario).

L'essenza del monitoraggio è che esso è orientato al feedback e all'invio di "segnali d'allarme" precoci per consentire interventi correttivi tempestivi.

Valutazione

La **valutazione ha invece il compito di giudicare l'ottenimento degli obiettivi programmati e la loro rispondenza con quanto promesso** dal programma/progetto. Si tratta quindi di un **giudizio**, e perché il giudizio non sia arbitrario **occorre che siano noti i criteri della valutazione**.

Poiché si tratta di un giudizio è di norma compiuta da un soggetto esterno al programma o al progetto (donor, cittadini, organi politici...). D'altro canto non si può chiedere di essere giudici di sé stessi. Questo non esime dall'obbligo di raccogliere i dati utili alla formazione del giudizio.

Si è soliti parlare di **indicatori di conseguimento** per indicare gli indicatori propri della valutazione: la distinzione tra indicatori utili al monitoraggio e utili alla valutazione è facilitata dal livello a cui essi sono stati collocati nel Logical Framework.

I criteri di valutazione possono avere diverse caratteristiche e riguardare misurazioni di diverso tipo

- Criterio di realizzazione: si applica per esempio alle attività, ai prodotti, alla spesa e risponde alle domande "E' stato fatto?", "Non è stato fatto?", "Quanto è stato fatto"?
- Criterio di efficacia ("Quanto abbiamo centrato l'obiettivo?"): riguarda il raggiungimento qualitativo o quantitativo, quale sarà quindi il criterio con il quale giudicheremo di aver raggiunto l'obiettivo.
- Criterio di efficienza (rapporto fra le risorse impiegate e i risultati ottenuti): quante energie sono state spese per una data efficacia.
- Criterio di pertinenza: ci permette di giudicare quanto gli obiettivi siano rispondenti ai bisogni rilevati.
- Criterio dell'impatto: serve per giudicare quanto un'operazione ha modificato stabilmente le condizioni di partenza (immaginate di dare un pugno a una sfera di argilla, l'impatto è quanto l'avete deformata).
- Criterio di sostenibilità: serve per giudicare quanto persisteranno i benefici dopo la fine del sostegno ("Quanto resterà il target nella condizione in cui l'abbiamo portato con il progetto dopo che il progetto sarà concluso?").

Esistono altre tipologie di criteri e le diverse scuole di pensiero si confrontano talvolta aspramente in merito. Se siamo dei proponenti, è bene sottolineare che il finanziatore a cui stiamo per presentare la nostra proposta ha certamente dichiarato quali sono i suoi criteri di valutazione, e i nostri criteri non dovrebbero essere in contraddizione con essi.

La valutazione avviene di norma ex-post, e solo in programmi o progetti pluriennali si può effettuare periodicamente.



Preparare i campioni per i sei mercati di punta: un'opportunità per la formazione



Nel dicembre 2007 con la Comunicazione "*A lead market initiative for Europe*" – COM(2007)860, la Commissione europea ha presentato l'azione concertata "mercati di punta per l'Europa" per promuovere il rapido sviluppo di sei mercati di punta in cui l'Europa può diventare leader mondiale: eSanità, costruzioni sostenibili, tessili tecnici, bio-prodotti, riciclaggio dei rifiuti, energie rinnovabili.

L'iniziativa fa leva sugli strumenti che le autorità pubbliche europee possono usare per agevolare l'innovazione industriale mediante

- l'adozione di quadri giuridici, normativi e standard
- accesso al capitale di rischio
- sostegno alla ricerca
- promozione di appalti pubblici per beni e servizi innovativi.

La proposta della Commissione si concentra sull'obiettivo di produrre un aumento del fatturato annuale complessivo dei mercati in questione da 120 a oltre 300 miliardi di euro e a creare più di 3 milioni di posti di lavoro nell'UE entro il 2020.

Grazie all'indirizzo e al sostegno comunitario, questi sei settori si arricchiscono di opportunità e richiederanno risorse umane qualificate.



Per la formazione si tratta di far convergere molto rapidamente le attività pianificate e quelle in preparazione verso questi ambiti al fine di assicurare che ci siano competenze adeguate per la sfida che è stata lanciata: solo così lo sviluppo prospettato potrà essere trasformato in altrettante opportunità di nuovi e migliori posti di lavoro.

Ma vediamo più da vicino questi mercati e le opportunità che li caratterizzano.

(1) eHealth (assistenza sanitaria online)

Soluzioni ICT per i pazienti, i servizi sanitari e gli organismi finanziari della sicurezza sociale

Senza riforme importanti, tra cui il pieno sviluppo del potenziale della eHealth, si stima che la spesa sanitaria aumenterà entro il 2020 dall'attuale 9% al 16% del PIL, principalmente in conseguenza dell'invecchiamento della popolazione.



(2) Edilizia sostenibile

Verso un approccio orientato al ciclo di vita integrato

Gli edifici rappresentano la quota più importante (42%) del consumo finale di energia nell'UE, e sono responsabili del 35% delle emissioni di gas serra.

Un approccio sostenibile integrato tiene conto degli aspetti ambientali (p. es. apparati elettrici efficienti, impianti di riscaldamento e raffrescamento), degli aspetti legati alla salute (p. es. la qualità dell'aria negli ambienti interni) e degli aspetti funzionali (p. es. i fattori collegati all'indipendenza delle persone anziane).



(3) Prodotti tessili tecnici protettivi

Tessili tecnici per la protezione individuale intelligente nel campo dell'abbigliamento e per dispositivi

La dimensione attuale del mercato di riferimento nell'UE è stimata essere pari a 9,5 - 10 miliardi di Euro ed impiega 200.000 lavoratori sia direttamente che indirettamente. La crescita prevista è pari al 50% circa nei prossimi anni. Gli sviluppi necessari e attesi riguardano, per esempio, nuovi materiali, l'applicazione delle nanotecnologie e l'integrazione di componenti della micro-elettronica all'interno della ciclo produttivo.

Significative sarebbero anche le contaminazioni innovative verso altri segmenti di mercato, come i tessuti per l'arredamento o l'abbigliamento da lavoro, che produrrebbero l'effetto di innalzare il contenuto di conoscenza e di servizio delle produzioni ed in complesso il valore aggiunto per addetto dell'intero settore.





(4) Bio-Prodotti

Uso innovativo di materie prime rinnovabili, come ad esempio alberi e altri prodotti vegetali

Il segmento di mercato scelto per lo specifico LMI comprende beni non alimentari e prodotti come la bio-plastica, i bio-lubrificanti, detersivi, enzimi e farmaci. Esclude carta e derivati del legno e biomasse in quanto fonti energetiche.

La crescita di lungo periodo del mercato dei bio-prodotti dipende dalla loro capacità di sostituire i combustibili fossili ed i loro derivati e di soddisfare la domanda del consumatore finale, anche in termini di sostenibilità di prezzo, di creare catene di consumo neutre in termini di emissioni nell'atmosfera e di lasciare una minore impronta energetica.

(5) Riciclaggio dei rifiuti

Una gestione pulita ed efficace dei rifiuti

Riciclare i rifiuti ne riduce il volume da trattare, limita il consumo di risorse naturali e migliora l'efficienza energetica. Il settore produce un fatturato di 24 miliardi di Euro ed dà lavoro a circa 500.000 persone. I Paesi EU ospitano il 30% circa delle "eco-industries" e la metà delle imprese per il trattamento ed il riciclaggio dei rifiuti a livello mondiale.

Ma c'è ancora molto da fare per migliorare efficienza e capacità produttiva, introducendo innovazioni tecnologiche e processi più efficienti che comporterebbero risparmi sui costi di produzione, energetici, di risorse naturali e aiuterebbero l'Europa a ridurre la propria dipendenza dai prezzi delle materie prime.

(6) Energia rinnovabile

Fonti energetiche neutre in termini di emissioni di CO2

Le fonti energetiche rinnovabili comunitarie danno un fatturato di 20 miliardi di Euro/anno e lavoro a 300.000 cittadini. Coprono l'8,5% del fabbisogno energetico della UE: il target è il 20% entro il 2020. L'azione comunitaria prevede la rimozione delle barriere alla piena integrazione delle fonti energetiche rinnovabili nei sistemi nazionali e la semplificazione delle autorizzazioni, la definizione di standard comuni e di certificazioni delle tecnologie impiegate, la disponibilità di fonti di finanziamento pubbliche e private.

QUESTA PAGINA È STATA INTENZIONALMENTE LASCIATA BIANCA

La Bestia Nera

Di fronte alle nuove sfide che la formazione e l'istruzione affrontano oggi, la scelta degli approcci e degli strumenti diventa fondamentale.

Il canale **Videomathtutor** è un esempio di eccellenza su come sia possibile usare **YouTube** per la formazione e l'istruzione; in questo caso affrontando anche una la “Bestia Nera” come la ... Matematica.

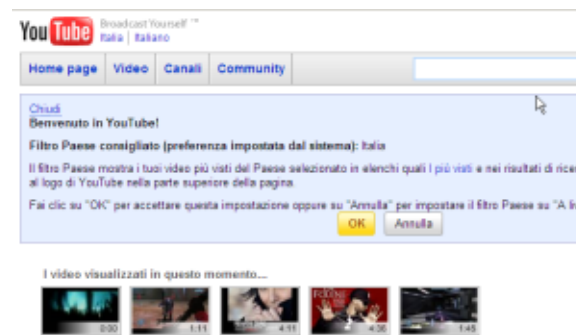


"Per migliaia di anni l'umanità ha lottato con una creatura misteriosa. Questa Bestia elusiva ha causato panico, paura e, sì, anche ... Ansietà da Esame.

Questa Creatura è conosciuta semplicemente come ... Matematica!"

Comincia così il video con cui Luis Anthony Ast introduce il suo canale tematico su YouTube.

Il miglior modo di commentare le lezioni di questo simpatico docente è di invitare ad seguirne qualcuna.



Ci può essere un piccolo ostacolo da superare: le lezioni sono in inglese. Ma potrebbe anche essere l'occasione per chiedere ad Ast se è d'accordo nel far doppiare o sottotitolare i suoi video per il pubblico di lingua italiana che non comprende l'inglese.

QUESTA PAGINA È STATA INTENZIONALMENTE LASCIATA BIANCA



La hit parade 2009 delle sfide nella formazione e nell'apprendimento

Per quattro mesi e con roventi discussioni, una importante comunità professionale internazionale impegnata nella ricerca e nella pratica dell'innovazione nella formazione e nell'istruzione ha esaminato le sfide più importanti per il 2009³. La domanda posta alla comunità Educase era:

Quali sono le principali sfide nel campo dell'insegnamento e dell'apprendimento per il 2009?

Ecco la lista finale delle sfide più votate, in ordine di popolarità .



Creare ambienti di apprendimento che promuovano l'apprendimento attivo, il pensiero critico, l'apprendimento collaborativo e la creazione di conoscenza.

Sviluppare alfabetizzazioni per il 21mo secolo tra gli studenti e nelle università (ambiti: informazione, digitale, visivo).

Raggiungere e coinvolgere gli allievi attuali.

Incoraggiare l'adozione e l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento con le IT.

Portare avanti l'innovazione nell'insegnamento e nell'apprendimento (usando tecnologie) in tempi di tagli di bilancio.

Tra le domande emerse durante la discussione, che possono essere utili spunti di riflessione, vogliamo ricordarne solo alcune:

- *Cosa sono diventate le pagine Web? Vecchi media? Sono stati rimpiazzati da Google-Earth, Youtube, ecc.?*
- *Cosa sono diventati i grandi depositi di informazione come le grandi biblioteche e come si è trasformata la nostra capacità di indagarle in maniera efficace?*
- *Quali sono le nuove sfide? Cosa è importante conoscere e cosa no?*
- *Che ruolo hanno MySpace, Facebook, ecc. nella formazione? Intelligenza collettiva? Fonte? O solo un modo di entrare in relazione con altri?*

3 Cfr. <http://www.educause.edu/eli/Challenges/127397>

<http://www.klink.it>
<http://www.k-link.it>
<http://europrogettazione.klink.it>



Il percorso è realizzato da KlinK Srl nell'ambito dell'affidamento dei servizi relativi al Laboratorio dell'Innovazione del Sistema Formativo
Aggiudicazione della gara n. CIG. 0196630833 Prot. n. 67927 del 05.08.2008
Det. Dir. n. 3437/8 del 3/10/2008
Contratto Rep. 13290 11/12/2008