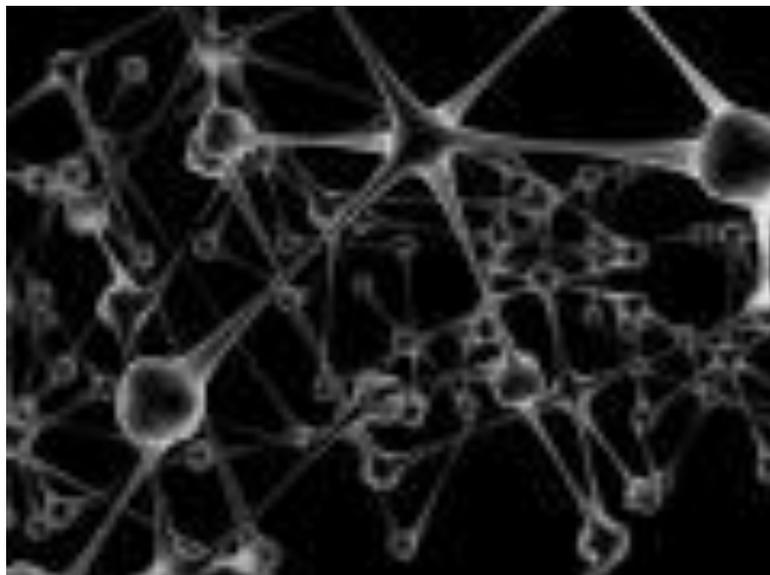




DIMENSIONE EUROPEA DELL'INSEGNAMENTO E PERCORSI DI EUROPROGETTAZIONE

Costruire reti: valutazioni e azioni propedeutiche

Appunti



Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea
L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle
informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



Introduzione

Ricorrerà piuttosto spesso nel percorso formativo il richiamo al concetto di **apprendimento situato**, ovvero a quel processo di acquisizione delle competenze e conoscenze che può avvenire laddove lo stesso sia consistente rispetto all'agire quotidiano, i suoi contenuti siano trasferiti in funzione del loro utilizzo in contesti analoghi, si configuri come un vero e proprio processo sociale che coinvolge approcci logici e percettivi e sia immerso in un ambiente (contesto situato) nel quale interagiscono attori, situazioni e azioni.

Le reti, indipendentemente dal livello di formalizzazione, rappresentano contesti situati particolari all'interno dei quali circolano e si sviluppano conoscenze orientate e indirizzate verso obiettivi o sensibilità comuni.

Nella Unità 1.1 abbiamo avuto modo di presentare una serie di architetture di rete, distinguendole principalmente rispetto al livello di esperienza dei promotori e dei componenti.

Abbiamo, inoltre, già compreso che la nascita di un partenariato locale può avvenire sulla scorta di **tre tipologie di approccio**:

- **minimo**: idea di uno e presentazione agli altri per essere realizzata secondo lo schema proposto
- **medio**: idea di uno che sottopone agli altri, ne negozia eventuali dettagli o strategie e la riformula
- **massimo**: nasce sulla base della condivisione ab ovo di problemi e strategie e solo successivamente si prende la decisione di avviare una risposta collettiva in formato di progetto

Questa Unità didattica affronta il tema del network building, declinando in modo sintetico gli elementi da considerare, le decisioni da assumere e i passaggi fondamentali da compiere per assicurare consistenza e sostenibilità degli obiettivi e dei risultati attesi.

Intenzionalità e motivazione condizionano in modo rilevante la scelta di attivare un processo di costruzione di rete o di partenariato, o meglio, la possibilità che l'esperienza di azione cooperativa possa utilmente contribuire al raggiungimento degli obiettivi dei membri.

Se gli aspetti motivazionali hanno a che fare con gli obiettivi o i bisogni di ciascuno, e quindi di per sé non sono sufficienti a giustificare la scelta di costituire un partenariato o una rete per perseguirli, occorre integrarli con una importante **propensione all'investimento**. Fare rete, montare partenariati, costruire reti di alleanze, stabilizzare le relazioni comporta costi: principalmente in tempo e risorse economiche (ad esempio, per la retribuzione delle professionalità coinvolte, per coprire costi derivanti da attività di comunicazione e diffusione, per supportare le inevitabili mobilità, per sostenere logisticamente gli incontri de visu dei membri del partenariato, ecc.). Il "ritorno" di questi

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



investimenti è, inoltre, certo solo sul piano teorico e molto spesso situato in tempi medio-lunghi: si pone, quindi non solo una sfida economica, ma anche finanziaria, legata, cioè alla capacità di assorbire “uscite” immediate con “rientri” posticipati.

Da ultimo, il **contesto** in cui si opererebbe contribuisce in modo determinante alla definizione della struttura della rete (a partire dai suoi componenti) e delle modalità organizzative (scelte organizzative e comunicative). Ma quali sono le più importanti variabili che possono contribuire a determinare il contesto?

Qui di seguito se ne elencano alcune che si ritiene siano particolarmente discriminate e discriminanti:

1. Problematiche sociali ed economiche esistenti nel territorio
2. Coinvolgimento ed incisività degli attori locali nella programmazione
3. Livelli di collaborazioni esistenti tra gli attori locali (pubblico/privato/associazionismo)
4. Fabbisogni individuali e collettivi dei soggetti target
5. Efficacia dei servizi territoriali offerti e soggetti erogatori di tali servizi

In accordo con le definizioni offerte da ISFOL, la composizione e il mix di queste variabili consente di identificare tre macrotipologie di contesti, discrete secondo il criterio della complessità dei problemi:

A) CONTESTO DISCONTINUO

⇒ Alta problematicità = dati relativi al socioeconomico negativi associati ad una offerta di servizi estremamente ridotta o non sufficiente e scarso dinamismo degli attori locali

B) CONTESTO SEGMENTATO

⇒ Problematicità media = fattori negatività bilanciati da dati di sviluppo socioeconomico migliori e servizi più performanti

C) CONTESTO LINEARE

⇒ Grado di problematicità ridotto = problemi coordinamento tra servizi territoriali

Nelle Unità didattiche che seguono affronteremo in modo specifico la tematica della valutazione ex ante, in itinere ed ex post associata alla creazione di reti e partenariati. È del tutto evidente, infatti,

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



che l'attivazione di pratiche auto-valutative, soprattutto ex ante (principalmente sulla capacità potenziale, disponibilità e bisogno dell'organizzazione e dello staff in essa operativo), giochi un ruolo assolutamente propedeutico.

Prima di presentare questi contenuti e per meglio contestualizzarli, è opportuno presentare almeno i passaggi fondamentali che un processo di network building implica necessariamente.

Nella figura seguente se ne presenta in forma grafica una possibile sequenza (i passaggi in rosso sono oggetto di unità didattiche successive):





La costituzione di un partenariato implica, dunque, l'identificazione e la rappresentazione degli interessi dei partner.

Un termine che ricorre frequentemente nella letteratura dedicata ai temi della progettazione partecipata e della costruzione e mantenimento di reti progettuali è “*stakeholder*”.

Una definizione molto generale, ma non per questo meno utile, può essere quella che definisce tali quei *gruppi di persone, individui, istituzioni pubbliche locali o centrali, imprese, parti sociali, attori socio-economici, organismi del terzo settore, agenzie di sviluppo locali, servizi sociali, ecc., che possono avere connessioni dirette o indirette con il progetto o i suoi obiettivi*. Questa grande varianza di Attori (potenziali interlocutori) comporta la presenza di, marcate o meno, differenze rispetto a ruoli, responsabilità, accesso o controllo di risorse e capacità decisionale.

Tali differenze possono avere un impatto significativo sull'efficienza e sull'efficacia del lavoro in rete e, pertanto debbono essere identificate e correttamente considerate nella fase di avvio di un'eventuale collaborazione.

Una volta individuati in termini ipotetici quali siano gli stakeholder che possono – teoricamente - giocare un ruolo nella rete o nel partenariato costituendi, occorre ricorrere, tramite un'analisi funzionale, alla costruzione di una **matrice** nella quale siano evidenziati per ogni Attore:

⇒ **i contributi e le competenze che può, possiede ed è disposto a dare**;

⇒ **le convenienze o aspettative** che nutre, che possano derivare dalla partecipazione attiva al progetto.

Se le convenienze sono reali e non formali, la tenuta del partenariato è maggiormente garantita.

Ricordare sempre che il partenariato non è un fine in sé: è determinante accertare la funzionalità dei contributi che possono derivare da ciascun membro della rete al raggiungimento degli obiettivi del progetto:

1. la rilevanza dei contributi può riguardare singole fasi della progettazione e della realizzazione (ad esempio, analisi dei fabbisogni da parte dei beneficiari o delle associazioni che li rappresentano...)
2. forme di cooperazione: dall'accordo formale, vincolante e dettagliato, (per contributi tecnici e operativi), all'accordo quadro per impatto e sostenibilità dell'intervento (livello strategico)
3. in genere è meglio attivare una serie di incontri conoscitivi ripetuti per acquisire la convinzione che la matrice degli attori sia realmente completa



Prima di procedere all'elaborazione di una prima Matrice degli Attori, potrebbe essere opportuno, quindi, guidare l'analisi funzionale degli stakeholders ponendosi *almeno* i seguenti quesiti:

- Quali sono le aspettative degli stakeholders provvisoriamente individuati?
- Quali potrebbero essere i benefici che gli stakeholders provvisoriamente individuati possono ricevere dalle attività progettuali e dai relativi risultati?
- Quali risorse possono impegnare gli stakeholders provvisoriamente individuati?
- Quali *sono* i vincoli che potrebbero ostacolare la partecipazione attiva ai progetti degli stakeholders provvisoriamente individuati?
- Per gli stakeholders provvisoriamente individuati ci sono rischi di conflitto di interessi nella partecipazione alle attività progettuali?
- Siamo a conoscenza delle relazioni che intercorrono tra gli stakeholders provvisoriamente individuati (positive/negative/assenti)?
- In che misura possono determinare un valore aggiunto o al contrario un ostacolo nella realizzazione degli obiettivi della rete o del partenariato?

Si tratta di un esercizio che sarà meglio effettuare in un gruppo non eccessivamente ristretto di persone o colleghi, avendo cura di coinvolgere quelli che hanno esperienze e competenze diversificate e che hanno dimostrato di possedere un "buon" capitale sociale.

Un esito possibile di questo esercizio può essere una semplice nota, una lista, una "mappa": meglio ancora, per la sua facilità di consultazione e per la modificabilità/integrazione rapida una griglia o matrice come quella oltre riportata.

Nell'esempio, è stata simulata una ipotesi di **matrice funzionale** relativa ad un progetto sperimentale o "pilota" centrato sull'*elaborazione di materiali e percorsi per l'inserimento lavorativo di giovani post IFTS, anche attraverso l'adattamento delle competenze alle esigenze specifiche di imprese disponibili all'assunzione.*

Esempio di matrice funzionale

ATTORI POTENZIALI	CONTRIBUTO	ASPETTATIVE
Istituto scolastico	Didattica, progettazione moduli e unità formative	Predisposizione curriculum più competitivo, sulla base del quale avanzare una candidatura per la gestione di risorse nel bando successivo...
Istituto scolastico	Didattica, progettazione moduli e unità formative	Predisposizione curriculum più competitivo, sulla base del quale avanzare una candidatura per la gestione di risorse nel bando successivo...**
Vocational Training provider (Agenzia	Didattica, progettazione moduli e	Predisposizione curriculum più

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute



formativa)	unità formative	competitivo, sulla base del quale avanzare una candidatura per la gestione di risorse nel bando successivo; rispetto criteri accreditamento; gestione e disponibilità di risorse per coprire parte di costi indiretti...
Impresa	Definizione contenuti profilo professionale e competenze richieste	Disponibilità di competenze immediatamente spendibili senza ricorrere a prassi di selezione e formazione integrativa: abbattimento dei costi e dei tempi..
Direzione Scolastica Regionale	Validazione dei percorsi proposti	*
Partner tecnologico	Realizzazione prodotti didattici	Apertura nuovi mercati; arricchimento proprio catalogo dei prodotti; proventi economici;
Regione/Provincia (Assessorato Istruzione)	Certificazione o validazione eventuale nuova qualifica	Tiraggio della misura; iscrizione dei risultati in un bilancio di responsabilità sociale; visibilità dell'azione dell'assessorato; ...
Parti sociali?	Per quali compiti?	Perché?
III settore?	Per quali compiti?	Perché?

**Se le aspettative non sono immediatamente percepite ed evidenti è possibile una "disaffezione al progetto: approfondire prima di escludere dal partenariato...*

*** se competenze/contributi e aspettative sono identici, (in questo caso a quelli della scuola X), valutare i costi della ridondanza e verificare la funzionalità rispetto al progetto e alle sue risorse di un partner "clone".*

La costruzione della **Matrice funzionale** prevede, naturalmente, che sia stata concepita una idea progettuale di massima: questa idea progettuale, inoltre, dovrebbe essere - almeno in via di prima ipotesi - declinata in fasi e azioni alle quali associare risultati attesi ed eventuali prodotti che si reputa necessario realizzare. Ciò rende possibile adottare una seconda matrice di controllo e verifica, nella quale registrare anche indicatori di processo e risultato, nonché il processo di verifica dello svolgimento del compito da parte di ciascun membro della rete.

ATTORI POTENZIALI	Motivazione del coinvolgimento	In quali azioni è coinvolto	In quali fasi è coinvolto	Quali risultati/prodotti deve realizzare	Indicatori di processo e di risultato	Modalità di verifica dello svolgimento del compito
-------------------	--------------------------------	-----------------------------	---------------------------	--	---------------------------------------	--

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA



Istituto scolastico						
Istituto scolastico						
Vocational Training provider (Agenzia formativa)						
Impresa						
Direzione Scolastica Regionale						
Partner tecnologico						
Regione/Provincia (Assessorato Istruzione)						
<i>Parti sociali?</i>						
<i>III settore?</i>						

Cofinanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione europea

L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute

Project Nr 614208-EPP-1-2019-1-IT--EPPKA3-AL-AGENDA