



Regione Piemonte  
Fondo Sociale Europeo - POR Regione Piemonte  
Obiettivo 3 - Asse E - Misura 5.1 Linea 3.1

REGIONE PIEMONTE



## L'APPROCCIO METODOLOGICO DEL PROGETTO

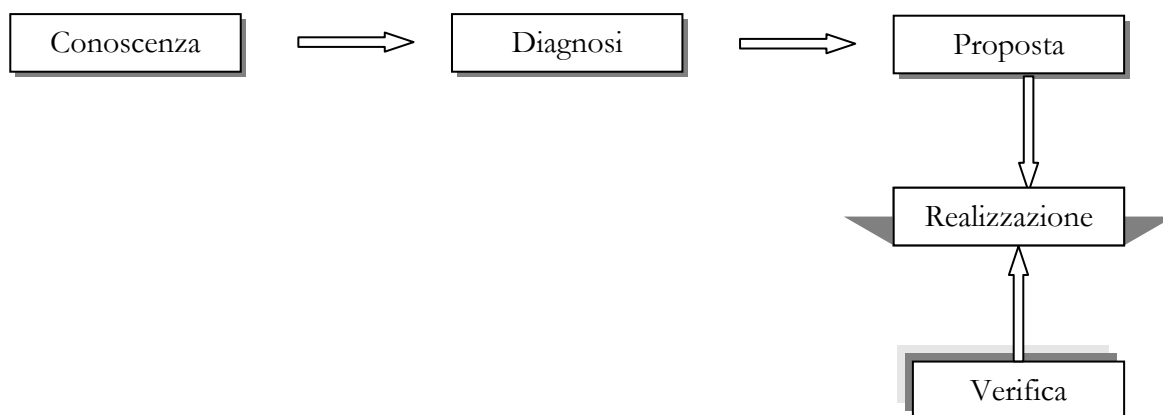
pari=  
opportunità

temporario  
di lavoro

PROGETTO "TEMPORARIO DI LAVORO"  
Fondo Sociale Europeo - POR Regione Piemonte  
Obiettivo 3 - Asse E - Misura 5.1 Linea 3.1  
Soggetto attuatore: Comune di Cuneo  
realizzazione in ATS con S&T. società cooperativa

### **Riferimenti concettuali di base**

L'intervento che il Comune di Cuneo ha realizzato attraverso il progetto "Temporario di lavoro" si è sviluppato secondo un modello metodologico in cui uno spazio fondamentale è stato occupato dall'aspetto conoscitivo dell'ambiente di lavoro nel quale il progetto è andato a realizzarsi, identificandosi come concreta testimonianza dell'approccio "bottom-up", secondo un flusso che si può illustrare con una sequenza come illustrata:



Obiettivo fondamentale di questo modello è stato quello di far emergere bisogni e aspettative direttamente dai soggetti destinatari del processo di rinnovamento, spostando l'attenzione dei decisori da quella che è una visione di qualità spesso stereotipata perché fondata su principi generali e teorici verso una migliore comprensione della "qualità desiderata" e, quindi, di "qualità possibile".

Tale approccio è stato adottato fin dalla fase di selezione delle persone partecipanti, dove è stato utilizzato uno strumento di indagine con il quale fosse possibile rilevare anche l'atteggiamento, le potenzialità e le prospettive del personale dipendente nei confronti dell'organizzazione del lavoro in una prospettiva di parità e di uguaglianza di opportunità.

Partendo da questi presupposti, il Comune di Cuneo, attraverso il progetto "Temporario di lavoro", ha proposto di leggere l'innovazione applicata ai modelli organizzativi - comprese forme di conciliazione e di flessibilità - come strategia che include e non esclude e che quindi può divenire riferimento importante, ma realmente applicabile solo all'interno di un ambiente che sia motivato e aperto alle innovazioni perché lette come risposta a effettive esigenze. Solo questo metodo, infatti, può consentire un avvicinamento tra "qualità effettiva", "qualità desiderata" e "qualità percepita".

### ***I partner e lo staff del progetto "Temporario di lavoro"***

Guidato dall'impegno specifico di realizzare un'azione di promozione di condizioni di parità e pari opportunità, il **Comune di Cuneo** ha assunto la funzione di soggetto attuatore del progetto "Temporario di lavoro", mantenendo la supervisione di tutte le azioni e garantendone lo svolgimento in ogni fase.

Il Comune di Cuneo si è avvalso della collaborazione di **S.&T. Società Cooperativa**, con cui, secondo le indicazioni regionali, ha sottoscritto un accordo di ATS (associazione temporanea di scopo) finalizzata alla realizzazione delle attività progettuali. S.&T. è stata scelta come partner in quanto soggetto esperto di politiche di genere e di management delle politiche di sviluppo locale, con esperienza in azioni di sensibilizzazione e animazione per la diffusione e applicazione dei principi di pari opportunità nei diversi settori della vita politica, economica e sociale in un'ottica di mainstreaming di genere e di empowerment, realizzate direttamente o per conto di Enti Locali o Istituzioni di Parità.

Nel loro ruolo istituzionale a favore delle pari opportunità tra donne e uomini, hanno dato la loro adesione al progetto l'**Assessore alle Pari Opportunità del Comune di Cuneo** e la **Consigliera di Parità della Provincia di Cuneo**, che hanno appoggiato l'iniziativa fin dalla sua fase di progettazione iniziale e ne hanno seguito l'andamento in corso d'opera.

Per l'attuazione del progetto "Temporario di lavoro", i partner coinvolti hanno selezionato più persone esperte, che, date le caratteristiche del progetto, non solo hanno prestato la loro professionalità alla realizzazione delle diverse attività, ma hanno creato un vero e proprio **staff di progetto**.

Hanno partecipato allo staff di progetto consulenti con esperienza specifica di pari opportunità tra donne e uomini, ma con competenze in settori diversi:

- Monica Andriolo
- Edoardo Formigoni
- Eleonora Galluzzo
- Giulia Manassero
- Paola Merlino
- Simona Musco
- Federica Pasqua
- Alberta Pasquero
- Francesca Platania
- Valeria Siliquini

La compresenza, nello staff di progetto, di competenze quali, in particolare, la comunicazione, la formazione, la psicologia, la progettazione, le politiche comunitarie, l'organizzazione del lavoro e le politiche del lavoro, le politiche di sviluppo, le strategie di mainstreaming di genere ha consentito di arricchire il progetto "Temporario di lavoro" e le sue metodologie di prospettive innovative e di spunti di creatività.

Punto di forza di questa impostazione metodologica è stato costituito dalla coesione e dalla collaborazione che si sono instaurate nel corso delle attività e che hanno consentito di condurre un percorso assolutamente paritario per ogni partecipante, ma, nel contempo, individuale per ciascuno/a, perché in ciascuno/a sono state colte sia le aspettative nei confronti del percorso, sia le potenzialità di progettazione e di creazione di soluzioni concrete. Questa stessa coesione e collaborazione hanno consentito anche una compartecipazione del personale nelle diverse attività, anche con scambi e sostituzioni rispetto alla progettazione iniziale, che hanno consentito di condurre le azioni senza mai perdere la coerenza con i contenuti e gli obiettivi progettati, ma arricchendoli di prospettive e modalità di lettura e di approccio differenti.

Lo staff di progetto coinvolto nell'attuazione del percorso ha garantito il corretto svolgimento delle azioni previste, secondo gli obiettivi indicati, attraverso un'azione costante di "back office", che ha rappresentato azione propedeutica alla predisposizione e al controllo delle modalità e degli strumenti operativi da utilizzare. Alla parte di back-office è stata destinata una quota del 40% delle 100 ore di sperimentazione, ovvero nella misura di 8 ore per ognuno dei 5 servizi previsti. Il back office è stato gestito interamente dallo staff di esperti/e senza compresenza dei/delle partecipanti e quindi senza un loro impegno diretto (pur essendo stato segnalato – secondo le regole regionali - anche sui calendari e sui registri relativi a ogni partecipante).

### ***La conduzione del progetto "Temporario di lavoro"***

La definizione delle modalità di realizzazione del percorso "Temporario di lavoro" è stata attuata sulla base delle indicazioni e delle autorizzazioni fornite dalla Regione Piemonte nella prima fase di organizzazione del progetto, con una parziale ridefinizione delle metodologie che erano state ipotizzate in una prima fase progettuale.

Tale rideterminazione metodologica, che, insieme al progetto "Temporario di lavoro", ha riguardato anche tutti gli altri progetti ammessi a finanziamento sul medesimo bando della Regione Piemonte, ha dilatato i tempi di elaborazione esecutiva del percorso, richiedendo un tempo più lungo di quello inizialmente previsto e un conseguente ritardo dell'avvio delle attività da svolgere insieme al personale dipendente, che, prevista per la primavera 2006, è invece iniziata nel mese di ottobre 2006, per andarsi a concludere nel marzo 2007.

Per la definizione in dettaglio delle metodologie di lavoro, la Regione Piemonte ha richiesto, in particolare, di realizzare un percorso secondo modalità fortemente individualizzate e pertanto il Comune di Cuneo ha elaborato una metodologia tale da sviluppare le cinque fasi di lavoro alternando **attività di gruppo** e **attività individuali**, da realizzarsi secondo le seguenti modalità:

|                                                    |                      |
|----------------------------------------------------|----------------------|
| 1. empowerment                                     | attività di gruppo   |
| 2. bilancio delle competenze                       | attività individuale |
| 3. rinforzo delle competenze di base e trasversali | attività di gruppo   |
| 4. rinforzo delle competenze professionali         | attività di gruppo   |
| 5. accompagnamento                                 | attività individuale |

Pertanto, il singolo percorso di ogni partecipante ha avuto una scansione temporale e una calendarizzazione parzialmente differenti per ciascuna persona, con un monte ore di impegno di ogni partecipante pari a 60 ore, così suddivise:

| <b>FASE</b>                                       | <b>ATTIVITÀ</b>                         | <b>ORE</b> |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| 1 empowerment                                     | 3 incontri di 4 ore ciascuno            | 12         |
| 2 bilancio delle competenze                       | 1 incontro personale di 2 ore           | 2          |
|                                                   | 4 incontri a distanza di 2 ore ciascuno | 8          |
|                                                   | 1 incontro personale di 2 ore           | 2          |
| 3 rinforzo delle competenze di base e trasversali | 3 incontri di 4 ore ciascuno            | 12         |
| 4 rinforzo delle competenze professionali         | 3 incontri di 4 ore ciascuno            | 12         |
| 5 accompagnamento individuale                     | 1 incontro personale di 2 ore           | 2          |
|                                                   | 2 incontri a distanza di 4 ore ciascuno | 8          |
|                                                   | 1 incontro personale di 2 ore           | 2          |

### ***Le attività di gruppo***

Una gran parte del percorso è stata realizzata con **modalità di gruppo**, come metodo didattico volto promuovere tra il personale partecipante una reale sensibilizzazione fondata sul fornire informazioni e dati e, insieme, favorire uno scambio attivo tra partecipanti fruitori ed esperti/e erogatori.

Pertanto, le attività sono state realizzate attraverso:

- seminari nella parte di introduzione e sensibilizzazione alle tematiche del percorso (fase di "empowerment"), che, essendo stata realizzata in fase iniziale, ha concesso di instaurare una conoscenza reciproca tra i/le partecipanti da una parte e tra loro e lo staff di progetto dall'altra, creando una coesione che è stata poi strumento e punto di forza in tutto il corso del progetto e che, essendo stata, appunto, fondata su una prospettiva di genere, ha assunto questa modalità di lettura come metodologia costante di riferimento;
- focus group e "laboratori" per la rilevazione di bisogni e attese, l'elaborazione di contributi, la valutazione di proposte e la messa a punto di soluzioni operative nella parte centrale (fasi di "rinforzo delle competenze")

Ciascuna delle 3 fasi che sono state realizzate con modalità di gruppo (empowerment, rinforzo delle competenze di base, trasversali e professionali) ha coinvolto ogni partecipante per 12 ore, con 3 incontri di 4 ore.

In specifico, sono stati attivati 4 gruppi, ciascuno formato da 4 partecipanti, che hanno sviluppato le attività insieme agli altri gruppi sia in forma collettiva, sia in sessioni parallele, sotto la guida di una persona esperta di riferimento, assegnata a ciascun gruppo.

Questa metodologia ha consentito un coinvolgimento fattivo di ogni partecipante a livello individuale e, insieme, uno scambio fattivo tra i diversi gruppi, che è stato particolarmente rilevante nella seconda parte del progetto, quando, soprattutto con la fase del "rinforzo delle competenze professionali" è stato dato concretamente avvio alla fase di sperimentazione progettuale da parte dei/delle partecipanti.

In particolare, essendosi delineati due ambiti progettuali, i 4 gruppi di lavoro hanno lavorato in forma collettiva a 2 a 2, sempre, però, con la compresenza di tutti 4 i consulenti esperti, che, nel loro ruolo di "docenti", hanno consentito ai singoli gruppi di mantenere la loro specificità e, nel contempo, di mettere in comune in forma concreta le diverse idee e strategie emerse all'interno di ciascun gruppo.

### ***Le attività individuali***

Le due fasi (bilancio delle competenze e accompagnamento individuale) che sono state realizzate con **modalità individuale** hanno comportato la realizzazione di incontri personali di ogni partecipante con una persona esperta, alternati a momenti di approfondimento.

L'attuazione di questa modalità costituisce l'aspetto metodologico più innovativo del progetto "Temporario di lavoro", perché ha alternato momenti di incontro personale e momenti condotti secondo quella che è la metodologia della formazione a distanza, ovvero con il supporto di una "piattaforma" alla quale ogni partecipante e ogni docente hanno potuto accedere da postazione internet. Questa alternanza di momenti di incontro personale e di azioni a distanza, che ha consentito la creazione di un rapporto personale ma non univoco di ogni partecipante con il personale esperto che ne ha guidato le attività, si è sviluppata con le seguenti modalità:

- un incontro personale iniziale di 2 ore per ogni partecipante nel corso del quale ogni partecipante ha incontrato individualmente il/la consulente esperto/a, con un approccio che non è stato di mera docenza, ma, proprio perché erogato in forma personale, ha portato a definire un percorso unico "concordato" tra partecipante ed esperto/a, commentando insieme contenuti, metodi, strategie, aspettative di realizzazione dell'attività;
- più incontri a distanza per ogni partecipante per totali 8 ore (4 incontri di 2 ore nella fase bilancio di competenze e 2 incontri di 4 ore nella fase di accompagnamento individuale), per l'approfondimento personale guidato, in cui ogni partecipante ha approfondito il proprio percorso - individuato e discusso nella fase di colloquio iniziale - sotto la guida "a distanza" della persona esperta che se ne è presa di volta in volta carico in forma individuale.  
Il dialogo effettuato in rete in modo sistematico ha consentito l'aderenza del percorso alle caratteristiche individuali del/della partecipante e, insieme, ha garantito il corretto svolgimento delle attività attraverso la guida e il controllo dell'esperto/a che ha condotto il/la partecipante a definire compiutamente il proprio progetto individuale.
- un incontro personale conclusivo di 2 ore per ogni partecipante finalizzato a capitalizzare il percorso realizzato, sintetizzando i risultati ottenuti e formulando orientamenti e soluzioni innovative a livello personale e professionale.

### ***Le attività individuali a distanza***

Per l'attività a distanza è stata scelta come supporto la **piattaforma "Jolie2"** elaborata dalla società di formazione Poliedra, che basa la propria impostazione metodologica di apprendimento on-line sul modello costruttivista e socio-costruttivista, ben sintetizzato dalla definizione di secondo cui: *"La conoscenza è prodotto di una costruzione attiva del soggetto, ha carattere "situato", ancorato nel contesto sociale, si svolge attraverso particolari forme di collaborazione e negoziazione sociale"* (Calvani e Rotta, 1999).

Su questa impostazione teorica, i principali elementi innovativi della metodologia applicata attraverso la piattaforma Jolie2 sono:

- la valorizzazione della interazione tra pari come modalità di apprendimento e del modello orizzontale di trasmissione della conoscenza;
- la valorizzazione della scoperta e della creatività individuale come elementi positivi all'interno del processo formativo;
- la valorizzazione degli stili individuali di apprendimento;
- la valorizzazione degli elementi più legati alla motivazione e alla personalità individuale come variabili che influenzano l'apprendimento.

Il Learning Management System (LMS) Jolie2 è un applicativo software con interfaccia web che permette la progettazione, la gestione e l'erogazione di corsi di formazione a distanza (FAD) tramite internet, basandosi su un approccio di apprendimento collaborativo in rete supportato da strumenti di comunicazione, interazione e collaborazione on-line.

La piattaforma Jolie2 supporta, integrandoli, i due approcci che si sono affermati per l'erogazione di corsi FAD:

- l'approccio on-line (FAD in rete o formazione aperta in rete), che sfrutta le potenzialità della tecnologia in termini di supporto alla comunicazione interpersonale, privilegiando l'aspetto sociale di costruzione e legittimazione di nuova conoscenza, quale patrimonio collettivo;
- l'approccio web-based (web-based training), che si basa sull'utilizzo di materiale didattico strutturato (online e/o su cdrom) ponendo maggiore attenzione sullo studio individuale in autoformazione.

Jolie2, infatti, permette di creare una o più "comunità virtuali" costituite dall'insieme degli/delle utenti o da gruppi specifici all'interno delle quali massimizzare l'interazione on-line e la comunicazione interpersonale nell'ottica dell'apprendimento collaborativo.

La formazione aperta in rete risulta, infatti, particolarmente efficace quando i membri della comunità di apprendimento hanno, oltre ad una solida base di conoscenza da condividere, anche una forte motivazione all'interazione, grazie alla condivisione del contesto di interessi e/o geografico di riferimento e alla sperimentazione di simili problemi.



Accanto all'approccio di FAD in rete, la piattaforma sfrutta anche le potenzialità dell'approccio web-based, creando un corpus di conoscenze (spaziando all'interno di una vasta gamma di codici comunicativi: testo, immagini, audio, video) distribuibile on-line ad un pubblico numericamente consistente, permettendo un'alta riusabilità dei materiali didattici e quindi la creazione di significative economie di scala.

Il connubio tra i due approcci offre, quindi, un'ampia gamma di soluzioni che privilegiano di volta in volta l'accesso alle informazioni, l'istruzione programmata o la comunicazione interpersonale e l'interazione on-line.

Il lavoro che viene consentito da questa impostazione metodologica e strumentale è stato ritenuto particolarmente adatto per un'esperienza sperimentale come è stato il progetto "Temporario di lavoro", per le sue caratteristiche nei confronti delle/dei partecipanti di promozione del cambiamento e di garanzia di apprendimento individuale, attraverso strategie come:

- l'attivazione di processi metacognitivi: nel caso di aiuto tra pari – come è stata l'attività condotta dal progetto "Temporario di lavoro", in cui gli esperti e le esperte offrivano degli spunti di riflessione sui quali proporre idee e approfondimenti, le persone partecipanti sono state spinte a strutturare il proprio sapere acquisito in modo che fosse comprensibile e fruibile da tutti gli/le altri, costringendo ciascuno/a a una continua autoverifica delle proprie conoscenze e a una riflessione sul come organizzarle per trasmetterle agli altri;
- la riduzione dell'incidenza di fattori quali la timidezza e il timore: la possibilità di accedere alla piattaforma dopo un primo colloquio individuale con un/una esperto/a e, comunque, in alternanza con fasi di lavoro di gruppo, dove ogni partecipante ha avuto modo di conoscere le altre persone componenti del gruppo di lavoro, nonché dell'interno staff di progetto ha consentito a ogni partecipante, anche a chi fosse maggiori difficoltà di relazione, di porsi come "pari" sia nei confronti dei/delle compagni/e di lavoro, non più sentiti come "concorrenti", sia nei confronti dei/delle esperti/e, non più sentiti come "docenti";
- la facilitazione della ridondanza e della ripetizione dei concetti: la metodologia utilizzata dal personale esperto di realizzare le attività a distanza attraverso la proposta di idee o concetti sui quali condurre approfondimenti, produrre idee, scrivere contributi ha favorito la concentrazione su tali idee e concetti, spesso rilanciati durante l'incontro, con un conseguente richiamo di attenzione e una inevitabile loro ritenzione e memorizzazione, che hanno garantito una effettiva sensibilizzazione;
- la facilitazione del confronto tra le diverse rappresentazioni mentali: l'opportunità offerta a ogni partecipante di operare a distanza con il supporto individuale di un/una esperta e - almeno in alcuni momenti - in compresenza anche con altri/e partecipanti ed esperti/e, ha consentito un approfondimento personale e, insieme, uno scambio tra pari, producendo in ciascuno/a il raggiungimento di una propria visione critica delle informazioni.

La metodologia fondata sull'approccio costruttivista adottata dal progetto "Temporario di lavoro" ha permesso di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dal Learning Management System offerto da Jolie2 integrando il processo di authoring dei corsi e dei materiali didattici con i servizi di supporto all'apprendimento svolti dallo staff di progetto di esperti/e.

In specifico, le applicazioni concrete che sono state utilizzate hanno previsto l'attivazione di ogni partecipante nella ricerca e costruzione di una propria individuale conoscenza attraverso un percorso per fasi successive, in particolare:

- sviluppo di capacità metacognitive attraverso l'individuazione di fonti autorevoli e la scelta di informazioni rilevanti senza escludere la possibilità della scoperta e apprendimento casuale e accidentale, attraverso l'esplorazione e la ricerca guidata, ma libera all'interno di una "biblioteca" messa a disposizione all'interno della piattaforma stessa (ricerca attiva);
- analisi del contesto attraverso lettura e discussione buone prassi (casi di studio);
- individuazione di idee e strategie operative su specifici temi individuati da ogni partecipante e strutturazione di vere ipotesi progettuali schede e formulari di sintesi (simulazioni interattive).

Sulla base di questi criteri, all'interno del percorso a distanza sono stati utilizzati due strumenti:

1. una **"biblioteca"** contenente documenti di approfondimento sulle pari opportunità, a partire dalle indicazioni programmatiche e normative a livello europeo e nazionale, insieme a una serie di link di siti internet sui quali è possibile individuare indicazioni bibliografiche sui temi delle pari opportunità e scaricare testi di particolare interesse: nel corso di incontri individuali in cui ogni partecipante ha avuto la guida e il supporto di una persona esperta comunicando *"ad personam"* attraverso la sezione di posta elettronica presente sulla piattaforma, sono stati proposti a ogni partecipante strumenti di lettura, riflessione, discussione consultabili sulla base delle indicazioni che sono state di volta in volta fornite nel corso degli "incontri" e che hanno consentito di strutturare un percorso logico di approfondimento di una o più tematiche proposte;
2. un **forum di discussione** che ha consentito dialogo e lo scambio sia con l'esperto/a, sia con gli/le altri/e partecipanti, essendo stato suddiviso in più fasce orarie di partecipazione (due durante il mattino e una durante il pomeriggio, ciascuna di 2 ore, talvolta utilizzate esclusivamente per le 2 ore indicate, altre volte utilizzate per 4 ore consecutive, allo scopo di poter fruire di un arco maggiore di tempo di lavoro), alle quali hanno partecipato, in compresenza, più partecipanti, ciascuno/a con l'affiancamento del/della proprio/a esperto/a: ogni destinatario/a ha potuto utilizzare il forum corrispondente a una fascia oraria di collegamento, avendo però anche accesso e opportunità di consultare e leggere i messaggi pubblicati sui forum delle altre fasce orarie.

In questo quadro, il ruolo degli/delle esperte è stato fondamentale e ha assolto contestualmente a quelle diverse funzioni che vengono proposte dall'approccio costruttivista e socio-costruttivista e che consistono in:

- individuazione delle potenzialità, attraverso la facilitazione nel soggetto del riconoscimento di risorse da lui/lei utilizzabili;
- scaffolding affettivo e motivazionale, attraverso l'incoraggiamento, l'aiuto, l'approvazione;
- orientamento, attraverso la dimostrazione di che cosa si fa, l'esplicitazione degli obiettivi, la proposta di possibili approcci;
- comunicazione, attraverso l'interscambio e le integrazioni di conoscenze teorico-pratiche non solo tra esperto/a e partecipante, ma anche tra gruppo di esperti/e e gruppo di partecipanti.