

ALLEANZE STRATEGICHE E GOVERNANCE TERRITORIALE PARTECIPATA

Domanda	Risposta
Cosa si intende concretamente per governance territoriale partecipata?	È un sistema stabile e strutturato di coordinamento fra attori pubblici, privati e non profit, finalizzato alla costruzione di risposte condivise ai bisogni occupazionali del territorio. Non si tratta di un tavolo di consultazione occasionale, bensì di un luogo decisionale permanente, formalizzato e dotato di ruoli, strumenti operativi e indicatori condivisi. Nella sezione specifica "WP GOVERNANCE TERRITORIALE PARTECIPATA – Elementi Descrittivi" dovranno essere indicati i processi di coordinamento che regolano le decisioni e le interazioni tra i vari partner coinvolti e le modalità di comunicazione interna.
Visto che la governance territoriale partecipata è uno dei focus del progetto, può avere un budget dedicato?	Sì. La governance territoriale partecipata, essendo uno dei cinque Work Package (WP) obbligatori previsti dal bando, deve avere un budget dedicato. Nel Piano dei Costi (allegato obbligatorio in formato Excel), ogni WP – governance, orientamento/formazione, rete imprese, sviluppo competenze e supervisione valutativa – ha una propria sezione specifica. Ciò consente di attribuire risorse economiche specifiche e giustificate per ciascun ambito di intervento, tra cui, a titolo esemplificativo, il coordinamento e la facilitazione della rete; gli strumenti operativi per la governance (cabine di regia, tavoli territoriali, protocolli, piattaforme condivise); le attività di animazione territoriale e coinvolgimento degli stakeholder ed altri ambiti individuati dalla rete. Il bando richiede infatti che la governance non sia solo una funzione "gestionale", ma un vero processo strutturato e sostenibile, da progettare con attenzione e supportare adeguatamente anche dal punto di vista economico.
Come deve essere costruita una rete multiattoriale efficace? C'è un numero minimo o massimo di soggetti che devono comporla?	Una rete efficace deve: • coinvolgere attivamente gli attori ritenuti strategici quali ad esempio enti pubblici, enti non profit, imprese, enti formativi, servizi per il lavoro; • sviluppare una visione comune sui bisogni e sulle strategie territoriali di inclusione;

	• attivare strumenti operativi stabili (tavoli permanenti, protocolli multilaterali, piani condivisi); • valorizzare il ruolo attivo dei beneficiari e delle comunità locali; • una regia inclusiva, orientata ai risultati, a cura del capofila. Non è previsto un numero minimo o massimo di soggetti che devono comporre la rete, ma il bando richiede che essa sia complementare, funzionale al progetto e multilivello, capace di attivare un ecosistema territoriale efficace. Il bando specifica che la qualità del partenariato (completezza, coerenza, distribuzione dei ruoli) sarà oggetto di valutazione esplicita (criterio 3: "Competenze del Capofila e Rete di partenariato"). Non è obbligatoria la presenza di tutte le categorie indicate nell'articolo 4.1 del Regolamento di Bando, ma il mancato coinvolgimento di attori chiave potrebbe compromettere l'efficacia dell'intervento.
Tutti gli attori strategici della rete possono essere partner percettori?	No. Non tutti i soggetti che partecipano alla rete possono ricevere direttamente fondi dalla Fondazione (partner operativi percettori). Ai sensi dell'art. 8 del Regolamento per le Attività Istituzionali, alcuni enti non sono ammissibili a ricevere erogazioni, né dirette né indirette, da parte della Fondazione (es. alcune forme giuridiche, enti controllati da soggetti non ammissibili, ecc.). Questi soggetti possono comunque essere inclusi nella rete progettuale, ma solo come: • partner cofinanziatori (apporto economico); • partner operativi sostenitori (apporto tecnico/operativo non retribuito con il contributo di Fondazione Cariverona).
Qual è il ruolo delle Università e dei Dipartimenti nei progetti candidati?	Le Università e i Dipartimenti non possono assumere il ruolo di Capofila, ma possono partecipare come partner progettuali, anche in più di due proposte. Il loro contributo deve essere concreto e coerente con gli obiettivi del bando, offrendo supporto tecnico, scientifico o metodologico, ad esempio nelle seguenti attività:

	- progettazione e realizzazione di modelli formativi innovativi; - analisi del contesto e dei bisogni; - promozione di politiche inclusive e reti territoriali. Non è ammessa la mera attività di ricerca accademica: la partecipazione di Università e Dipartimenti deve generare valore pratico e sostenibile per il progetto e i destinatari.
Nel caso in cui il mio progetto sia stato affiancato da un contributo di Fondazione e nel corso delle attività progettuali dovessero esserci variazioni nella compagine di partenariato, come mi devo comportare?	Nel corso del progetto possono verificarsi cambiamenti nella rete di partner. Sarà possibile accogliere anche in fase di attuazione del progetto nuovi partner che contribuiscano ad arricchire le attività previste, apportando competenze, risorse e opportunità di sviluppo. L'inclusione di ulteriori soggetti potrà inoltre favorire una maggiore sostenibilità del progetto nel tempo. Tali modifiche, in particolar modo se riguardano partner operativi percettori, devono essere tempestivamente comunicate tramite l'apposita funzione del Portale ROL; sarà cura della Fondazione valutarne l'ammissibilità caso per caso. Si ricorda, in ogni modo, che eventuali variazioni nella compagine di partenariato non devono compromettere le attività previste né i risultati attesi.
A quante proposte progettuali può partecipare un Ente?	Un Ente può presentare una sola proposta progettuale come Capofila e partecipare a un massimo di due proposte progettuali come Partner Operativo Percettore. Gli Atenei non possono candidarsi al Bando in qualità di capofila, ma possono partecipare a più di due proposte progettuali in qualità di partner.
Il concetto di welfare generativo comporta necessariamente la creazione di nuovi servizi?	No, il concetto di welfare generativo non implica necessariamente la creazione di nuovi servizi. Piuttosto, richiede che i partner di rete assumano un ruolo attivo nell'evoluzione dei sistemi locali di welfare, promuovendo un approccio diverso: valorizzare risorse latenti (beni comuni, reti informali, tempo e competenze), responsabilizzare le comunità locali e coinvolgere i beneficiari come parte attiva delle soluzioni, non solo come fruitori.

DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ DI PROGETTO

Domanda	Risposta
Come si differenziano i destinatari dei progetti e quali approcci richiedono?	I destinatari sono divisi in due categorie: • vicini al mercato del lavoro: disoccupati/inoccupati con competenze attivabili nel breve periodo. • lontani dal mercato del lavoro: soggetti in condizione di svantaggio multidimensionale (economico, sociale, sanitario, ecc.) e che richiedono percorsi integrati e di lungo termine. I progetti devono modulare gli interventi in funzione di queste differenze, usando modelli su misura e integrati.
È possibile lavorare su entrambi i target di beneficiari (prossimi e lontani dal lavoro)?	Sì, i programmi candidati potranno prevedere azioni dirette all'una o all'altra tipologia di destinatari o anche prevedere percorsi finalizzati ad entrambe le categorie di beneficiari. In ogni caso è importante esplicitare le differenze nei tempi, nei contenuti, nelle risorse allocate e negli obiettivi attesi. Il Regolamento di Bando, infatti, distingue chiaramente tra intensità degli interventi a seconda della distanza dal mercato del lavoro.
È obbligatorio coinvolgere i beneficiari nei tavoli di governance?	Non è formalmente obbligatorio, ma è fortemente auspicato, poiché il coinvolgimento diretto dei beneficiari o dei loro rappresentanti contribuisce a un welfare generativo allineato ai bisogni reali, rafforzando la sostenibilità e l'impatto degli interventi.
Come va dimostrata la personalizzazione dei percorsi?	I percorsi di inserimento lavorativo devono essere personalizzati in base ai bisogni e alle attitudini dei diversi destinatari. Per ognuno di essi a definita la distanza dal mercato del lavoro, in termini di azioni richieste e vincoli esistenti. È inoltre necessario descrivere il processo con cui si rilevano i bisogni, come viene costruito e aggiornato il piano individuale, e quali strumenti vengono utilizzati per tracciarne gli avanzamenti.

IMPRESE E LORO COINVOLGIMENTO

Domanda	Risposta
Come possiamo coinvolgere concretamente le imprese nel progetto?	Le imprese possono essere coinvolte sin dalla co-progettazione dei servizi e dei modelli di inserimento lavorativo, poiché è fondamentale che le attività progettuali promuovano e incentivino una cultura inclusiva basata sui principi del DE&I . Le azioni obbligatorie di coinvolgimento e sensibilizzazione del mondo imprenditoriale potrebbero quindi preparare culturalmente il contesto all'inclusione, contribuire all'individuazione di profili ottimali, definire i contenuti formativi, ospitare tirocini e percorsi, nonché promuovere politiche di DE&I. Le imprese, dunque, non devono essere meri beneficiari, ma veri e propri alleati attivi .
È obbligatorio coinvolgere più imprese?	Nel Regolamento di Bando non sono stati posti vincoli. È però fortemente raccomandato diversificare la rete aziendale , per offrire più opportunità ai beneficiari - che hanno aspettative, competenze, vincoli e talenti diversi - garantendo la sostenibilità del progetto anche in caso di variazione dei fabbisogni, sostituzione o ingresso di nuovi partner.

CAPACITY BUILDING E SVILUPPO DELLE COMPETENZE DEGLI ATTORI DELL'ECOSISTEMA

Domanda	Risposta
In cosa consiste la "capacity building dell'ecosistema"?	Si tratta di una WP obbligatoria che deve prevedere un processo strutturato di rafforzamento delle competenze di tutti gli attori coinvolti (Enti non profit, Pubblica Amministrazione, imprese, enti formativi, ecc.). È possibile includere attività specifiche di formazione su: progettazione evidence-based, inclusione lavorativa, data management, rendicontazione, valutazione d'impatto, comunicazione e governance. In generale, sono ammissibili tutti i contenuti coerenti con i bisogni degli operatori e delle operatrici , purché finalizzati al rafforzamento della capacità della rete di governare il progetto in modo efficace ed efficiente.

SUPERVISIONE VALUTATIVA

Domanda	Risposta
Come va strutturata la Supervisione Valutativa e chi può svolgerla?	La Supervisione Valutativa deve essere affidata a un soggetto terzo, esterno alla rete di partenariato , con comprovata esperienza nella valutazione di progetti complessi . Deve supportare tutto il ciclo progettuale, partecipare agli Impact LAB e restituire un'analisi qualitativa e quantitativa sui potenziali impatti in termini di governance, occupabilità, relazione con le imprese e sviluppo delle competenze.
Il soggetto incaricato della Supervisione Valutativa può essere anche un partner della rete?	No, il soggetto identificato come Supervisore Valutativo deve essere un ente indipendente , incaricato di supportare la governance di progetto e l'intera rete nello sviluppo del programma. Deve verificare il progressivo raggiungimento dei risultati attesi e, con l'approccio tipico del "critical friend", contribuire a individuare punti di forza e criticità .
Il soggetto che accompagna la mia rete nella supervisione valutativa può essere scelto dopo l'approvazione del progetto?	No. Il soggetto incaricato della supervisione valutativa deve essere già individuato al momento della candidatura , come stabilito sia nel bando sia nel vademecum. In particolare: • il supervisore deve essere esterno alla rete di partenariato, con comprovata competenza ed esperienza nella valutazione di progetti complessi; • il curriculum e la documentazione che attestano l'esperienza del soggetto devono essere allegati alla candidatura (art. 6.3 del bando). L'assenza di questo elemento tra gli allegati richiesti potrebbe comportare l'inammissibilità della proposta. • la Supervisione Valutativa è un WP obbligatorio, con budget dedicato e presenza richiesta anche agli Impact LAB.
I Dipartimenti possono svolgere il ruolo di Supervisor Valutativi?	Un Dipartimento non può ricoprire il ruolo di partner di progetto e al contempo assumere l'incarico di ente preposto alla Supervisione Valutativa. Infatti, l'ente incaricato alla Supervisione Valutativa deve essere indipendente dalla rete di partenariato, al fine di garantire l'approccio tipico del <i>critical friend</i> e accompagnare così la partnership nello sviluppo del programma, verificando il progressivo raggiungimento dei risultati prestabiliti.

MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Domanda	Risposta
Qual è lo scopo del percorso di Monitoraggio e Valutazione promosso da Fondazione Cariverona per quei progetti che saranno accompagnati da un contributo di Fondazione?	Il sistema di monitoraggio e valutazione dei progetti sostenuti dal bando <i>Lavoro e Inclusione</i> di Fondazione Cariverona si propone di: - Verificare periodicamente lo stato di avanzamento delle attività, garantendo la coerenza con il cronoprogramma previsto; - Promuovere una relazione continuativa e trasparente con gli enti beneficiari, basata sull'ascolto e sul confronto; - Raccogliere dati quantitativi ed evidenze utili per la rendicontazione pubblica e la narrazione delle iniziative di sviluppo territoriale; - Attivare reti e spazi collettivi di confronto tra enti, con l'obiettivo di favorire la condivisione di pratiche e la costruzione di visioni comuni.
Come si articola il percorso di Monitoraggio e Valutazione a supporto dei progetti sostenuti?	Per conseguire tali obiettivi, Fondazione Cariverona ha strutturato un sistema articolato di Monitoraggio e Valutazione che si avvale dei seguenti strumenti: 1. Monitoraggio periodico: Prevede la rilevazione di informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti, l'analisi dei risultati raggiunti e la verifica del conseguimento degli obiettivi. Il monitoraggio periodico si basa su strumenti qualitativi (questionari, interviste telefoniche) e quantitativi (alberatura con KPI). 2. Impact Lab: Incontri annuali di confronto tra reti, svolti in presenza e strutturati in plenarie, workshop e tavoli di co-design, al fine di: - o condividere buone pratiche; - o monitorare i progressi progettuali; - o rafforzare le competenze dei partner; - o migliorare l'efficacia degli interventi.

	La partecipazione agli Impact Lab è obbligatoria per tutte le reti selezionate, inclusi i soggetti responsabili della Supervisione Valutativa.
Per valutare e monitorare l'andamento delle attività di formazione ed inserimento dei Beneficiari quali parametri possono essere previsti?	Anche attraverso il supporto del soggetto preposto alla Supervisione Valutativa potranno essere utilizzati parametri sia quantitativi che qualitativi , che tengano in considerazione, a titolo esemplificativo: numero di partecipanti, ore erogate, inserimenti lavorativi, incremento delle competenze, benessere, coesione sociale.
È obbligatorio utilizzare strumenti digitali per il monitoraggio?	Non obbligatorio, ma fortemente consigliato . Gli strumenti digitali (CRM, dashboard, sistemi di raccolta dati) permettono una migliore gestione, valutazione e trasparenza.

POTENZIALE GENERATIVO E SOSTENIBILITÀ

Come posso dimostrare il potenziale generativo del progetto?	Come indicato nel Regolamento di Bando all'articolo 3.1, è necessario descrivere la potenziale capacità del progetto di generare effetti positivi e sostenibili nel medio e lungo periodo . Potranno essere indicati gli strumenti che si intende mettere in campo per la continuazione del progetto (accordi di Rete, patti territoriali, ecc.), le attività e i modelli replicabili (modelli formativi, strumenti, toolkit, ecc.), dando evidenza dei risultati già raggiunti e delle strategie attuate per trasferire sul territorio il know how acquisito (attività di disseminazione, kit operativi, momenti pubblici, collaborazione interterritoriale ecc.).
--	--

PIANO DEI COSTI

Domanda	Risposta
Il cofinanziamento del 20% può includere anche le spese di personale degli enti partner? In particolare, è possibile prevedere che il personale dedicato o assunto specificamente per il progetto sia finanziato sia all'interno del 10% del budget di progetto, sia nel 20% del cofinanziamento, attribuendo ore aggiuntive a carico dei partner?	Le spese ammissibili e non ammissibili indicate nel Regolamento di Bando all'articolo 5.3 fanno riferimento all'intero costo di progetto (contributo richiesto alla Fondazione sommato al co-finanziamento). Pertanto, i costi relativi al personale dipendente specificatamente dedicato e/o assunto per l'iniziativa possono essere valorizzati anche nel cofinanziamento del progetto. Si ricorda che il costo del personale

	dipendente inquadrato con la mansione di Amministrazione o Segreteria non può eccedere il 10% del costo totale del progetto. Nel Piano dei Costi (allegato obbligatorio in formato Excel), nella sezione <i>Dettaglio spese personale dipendente</i>, dovranno essere esplicitate le spese del Personale Dipendente indicando la mansione in cui è inquadrato il soggetto, le ore svolte per il progetto e il costo orario (project manager, educatori, mediatori, tecnici, personale sanitario etc). Il solo costo complessivo del personale impiegato con mansioni amministrative o segretariali non può superare il 10% del totale del progetto.
--	--