

Programma Uffici Europa delle Province

Formez - UPI

Sostegno alla qualificazione degli assetti organizzativi e tecnico professionali

Metodologia per gli studi di caso

Indice

Parte prima - Metodologia per gli studi di caso tipo A (Province con Ufficio Europa)

1. Premessa	6
2. Approcci metodologici di riferimento	8
2.1 <i>Il metodo Delphi</i>	8
2.2 <i>Le scale di giudizio</i>	10
2.3 <i>Comparabilità e convergenza dei dati</i>	10
2.4 <i>La Bibliografia: per chi vuole approfondire</i>	11
3. Il metodo dei casi nello specifico del Progetto sugli Uffici Europa	12
3.1 <i>L'oggetto dell'indagine</i>	12
3.2 <i>L'obiettivo e la strategia</i>	13
3.3 <i>Le Aree di indagine</i>	14
3.4 <i>Le Competenze e Soggetti da intervistare</i>	14
3.5 <i>Le fasi della ricerca</i>	15
3.6 <i>Il Kit di strumenti e il piano di lavoro</i>	17
Allegati - Strumenti, modalità e prodotti	18
Allegato A - La Mappa dell'Ufficio Europa	19
A.1 <i>Istruzioni per l'uso</i>	19
A.2 <i>Lo strumento</i>	20
Allegato B - La Griglia di osservazione	21
B.1 <i>Istruzioni per l'uso</i>	21
B.2 <i>Lo strumento</i>	22
Allegato C - Il Questionario in auto - somministrazione per interni dell'Ufficio Europa	25
C.1 <i>Istruzioni per l'uso</i>	25
C.2 <i>Lo strumento</i>	26
Allegato D - Il Questionario in auto - somministrazione per esterni all'Ufficio Europa	33
D.1 <i>Istruzioni per l'uso</i>	33
D.2 <i>Lo strumento</i>	34
Allegato E - La Griglia per le Intervista in profondità	38
E.1 <i>Istruzioni per l'uso</i>	38
E.2 <i>Lo strumento</i>	39

Allegato F – La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	47
<i>F.1 Istruzioni per l'uso</i>	47
<i>F.2 Lo strumento</i>	48
Allegato G – Lo Spazio zanzara	52
<i>G.1 Istruzioni per l'uso</i>	52
<i>G.2 Lo strumento</i>	53
Allegato H – La Check list documentazione	55
<i>H.1 Istruzioni per l'uso</i>	55
<i>H.2 Lo strumento</i>	56
Allegato I – L'Indice del report dello studio di caso	57
<i>I.1 Istruzioni per l'uso</i>	57
<i>I.2 Lo schema da seguire</i>	58
RACCOMANDAZIONE CONCLUSIVA ED ELENCO DEI PRODOTTI DA PRESENTARE	59

Parte seconda - Metodologia per gli studi di caso tipo B (Province senza Ufficio Europa)

1. Premessa	61
2. Approcci metodologici di riferimento	63
<i>2.1 Il metodo Delphi</i>	63
<i>2.2 Le scale di giudizio</i>	65
<i>2.3 Comparabilità e convergenza dei dati</i>	65
<i>2.4 La Bibliografia: per chi vuole approfondire</i>	66
3. Il metodo dei casi nello specifico del Progetto sugli Uffici Europa	68
<i>3.1 L'oggetto dell'indagine</i>	68
<i>3.2 L'obiettivo e la strategia</i>	69
<i>3.3 Le Aree di indagine</i>	70
<i>3.4 Le Competenze e Soggetti da intervistare</i>	70
<i>3.5 Le fasi della ricerca</i>	71
<i>3.6 Il Kit di strumenti e il piano di lavoro</i>	73
Allegati - Strumenti, modalità e prodotti	75
Allegato A - La Mappa dell'Ufficio Europa	76
<i>A.1 Istruzioni per l'uso</i>	76
<i>A.2 Lo strumento</i>	77

Allegato B - Lo Schema di Intervista in profondità per dirigenti	78
<i>E.1 Istruzioni per l'uso</i>	78
<i>E.2 Lo strumento</i>	79
Allegato C - Lo Schema di Intervista in profondità per operatori	89
<i>E.1 Istruzioni per l'uso</i>	89
<i>E.2 Lo strumento</i>	90
Allegato D – La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	99
<i>F.1 Istruzioni per l'uso</i>	99
<i>F.2 Lo strumento</i>	100
Allegato G – Lo Spazio zanzara	104
<i>G.1 Istruzioni per l'uso</i>	104
<i>G.2 Lo strumento</i>	105
Allegato H – La Check list documentazione	107
<i>H.1 Istruzioni per l'uso</i>	107
<i>H.2 Lo strumento</i>	108
Allegato I – L'Indice del report dello studio di caso	109
<i>I.1 Istruzioni per l'uso</i>	109
<i>I.2 Lo schema da seguire</i>	110
RACCOMANDAZIONE CONCLUSIVA ED ELENCO DEI PRODOTTI DA PRESENTARE	111

Parte prima

Metodologia per gli studi di caso tipo B (Province senza Ufficio Europa)

1. Premessa

In relazione all'obiettivo di una analisi delle esperienze innovative di istituzione degli Uffici Europa e di quelle realtà nelle quali una loro formalizzazione istituzionale può essere sostituita nei fatti da una pratica di servizio, si è scelto di adottare l'approccio conoscitivo centrato sul metodo dello studio di caso per descrivere e analizzare l'esistente.

Lo studio di caso, inteso come strumento e luogo di osservazione, parte dall'assunto di definirla in termini di ascolto.

Data una realtà esperienziale e un luogo di pratiche professionali e/o istituzionali, utilizzarli per descrivere e analizzare fenomeni organizzativi e di servizio implica una serie di interrogativi ai quali dare risposta con metodi, procedure e strumenti di raccolta e di decodifica.

E' oggetto di questo documento la presentazione di una metodologia basata sullo studio di caso applicata alla realtà di servizio degli Uffici Europa o alla loro attuazione "informale", ovvero nella pratica di lavoro e di servizio anche in assenza di formalizzazioni organizzative.

Per far questo verranno descritti:

- Il metodo, ovvero l'attuazione dell'approccio centrato sullo studio di caso in una metodologia ad hoc, nelle sue articolazioni teoriche e nelle sue espressioni prammatiche
- Gli strumenti che consentono l'attuazione della metodologia e il loro uso nel contesto del Progetto

- Le procedure che consentiranno ai Ricercatori impegnati nell'analisi sul campo di dotarsi di un approccio e di strumenti uniformi e non ambigui e di rendere possibile un momento di confronto e sintesi fra i vissuti di analisi
- I passi necessari preliminarmente al lavoro sul campo per rendere i Ricercatori padroni dei metodi e delle loro emanazioni strumentali (formazione Ricercatori)
- Le linee guida per la compilazione dei report che consentiranno di portare a fattor comune le esperienze sul campo e di darne unitariamente una lettura proattiva
- Le tecniche di integrazione dei dati di analisi per ottenere una lettura unitaria delle esperienze.

Infine, una bibliografia di riferimento darà conto degli apporti teorici e di letteratura organizzativa utilizzati a sostegno della definizione della metodologia mentre, in allegato, il kit degli strumenti forniti ai Ricercatori completerà la dotazione documentale di questa parte del Progetto.

2. Approcci metodologici di riferimento

La strutturazione di un metodo di indagine a più stadi, la valenza attribuita alle conoscenze esistenti e alle esperienze delle persone che partecipano all'indagine, l'utilizzo di questionari in auto somministrazione e il loro confronto con i dati delle interviste semi strutturate, si ispirano per impostazione alle logiche del metodo Delphi. Questa metodologia evidenzia aspetti di carattere qualitativo piuttosto che quantitativo.

Va ricordato che la tecnica Delphi consiste nella scelta di un campione di interlocutori privilegiati che per ruolo o per esperienza maturata, vantano una conoscenza particolare del fenomeno che si vuole indagare.

Nel Delphi classico a questo campione viene proposto un questionario qualitativo che presenta sia domande chiuse sia domande aperte. Una volta raccolti, i questionari vengono elaborati in modo da preparare una relazione che riassume le opinioni di tutti gli intervistati.

Questa relazione viene inviata di nuovo allo stesso campione di interlocutori, che devono indicare se si ritrovano nelle indicazioni sintetiche oppure se si discostano da esse, apportandovi eventuali modifiche e/o integrazioni.

2.1 Il metodo Delphi

Il metodo Delphi è stato elaborato nel 1950 da Olaf Helmer e Norman Dalkey per trovare risposte a problemi militari in prospettiva futura. Quanto al metodo Delphi, si tratta in linea generale di un metodo d'indagine a più stadi, che viene svolta tra esperte ed esperti. L'idea di base consiste nell'utilizzare i pareri degli esperti riguardo a futuri sviluppi, facendo una valutazione sulla rispettiva opportunità o inopportunità.

Il procedimento si basa sul giudizio individuale di testimoni specializzati. Si parte dal concetto che questi esperti ed esperte dispongano di un sapere particolarmente esteso nel rispettivo campo specialistico e che di conseguenza siano in grado poter esprimere una buona valutazione sugli sviluppi possibili. Le persone consultate hanno la possibilità di formulare pronostici in un settore tematicamente ben determinato. Il

metodo Delphi mette in valore le conoscenze esistenti e le esperienze delle persone che partecipano all'indagine.

2.1.1 Presupposto

Un presupposto importante per l'attuazione del metodo Delphi consiste nella selezione accurata dei testimoni. Le persone consultate sono rappresentative per il gruppo professionale e per il settore da indagare e si percepiscono personalmente in rapporto con il tema. È importante coinvolgere esperti specializzati di diversi settori. È ovviamente garantita la segretezza dei dati.

Deve essere preliminarmente assicurata la disponibilità delle esperte e degli esperti alla collaborazione per l'intero percorso dell'indagine.

2.1.2 Attuazione

Il percorso di un metodo Delphi si articola di norma in più passi, che vengono reiterati in questa sequenza:

I testimoni selezionati effettuano la loro valutazione in un settore tematicamente ben determinato, rispondendo alle domande contenute in un modulo che contempla scale a punti. La valutazione dei vari punti può essere inoltre integrata con un commento. Le risposte pervenute dalle esperte e dagli esperti vengono valutate.

Se non si giunge ad una concordanza nella valutazione, i risultati dell'indagine vengono nuovamente messi a loro disposizione, in forma anonima. Essi hanno ora la possibilità di confrontare la propria valutazione con quella degli altri testimoni, e vengono pregati di esprimere nuovamente i loro commenti e di precisare le aspettative. Questi passi vengono di norma ripetuti due o tre volte.

2.1.3 Un'altra definizione:

Il Delphi è una metodologia di pianificazione intuitiva adatta ad esplorare futuri tecnici ed economici abbastanza lontani, per i quali non ha significato una estrapolazione degli eventi passati.

La sua principale caratteristica è quella di interpellare qualificati esperti di diversi settori, senza ricorrere a interazioni dirette, riducendo così le immancabili distorsioni psicologiche.

Il metodo, attraverso la ripetizione di diversi "round" di interviste con questionari, tende a creare situazioni di confronto, verifiche e discussione delle diverse ipotesi prefigurate, per giungere poi ad una convergenza sia di scenari, sia di date di realizzazione.

La tecnica Delphi, anche se non garantisce sempre l'accordo su punti di vista o soluzioni da adottare, consente di individuare i principali problemi evidenziati, di censire gli indirizzi di opinione su determinati aspetti (magari largamente controversi e opinabili) e consente inoltre di tracciare un'area minima di consenso (o dissenso) su una questione legata a gusti e aspettative individuali.

Il metodo Delphi, noto in Italia dalla seconda metà degli Anni 60, è stato applicato in diversi progetti industriali e organizzativi per far convergere il parere di qualificati esperti su una soluzione che fosse univoca e ampiamente condivisa.

2.2 Le scale di giudizio

Le "scale di giudizio", molto utilizzate in psicologia sociale, sono tecniche di misura che cercano di rilevare gli atteggiamenti e le valutazioni di un individuo chiedendogli di esprimerli nei termini di un giudizio categoriale o numerico (Dawes e Smith, 1985, p 534). Le scale di tipo Likert sono scale di giudizio composte di categorie ordinate. Le scale più utilizzate, consigliate da diversi autori, sono quelle a 5 o 7 categorie (McKelvie, 1978, Neumann, 1983).

Per la nostra ricerca sono stati realizzati questionari con risposte su scala likert a 4 punti, eliminando il punto neutro delle scale a 5 solitamente utilizzato come elemento di distacco per il soggetto (Edwards, 1957), sostenendo in questo modo la presa di posizione.

2.3 Comparabilità e convergenza dei dati

L'attività di ricerca deve consentire la "convergenza" e la sintesi dei lavori in una prospettiva analitica e comparata.

Il lavoro svolto da ogni singolo ricercatore trova all'interno di questo percorso un elemento di sintesi nel rapporto del caso di studio ed un momento di confronto nel focus group quale base di riflessione per la stesura del report comparato di analisi. In particolare:

- con il “focus group” il conduttore del gruppo evidenzia alcuni punti di contatto o di divergenza tra i report individuali e li pone all’attenzione del gruppo dei ricercatori
- con la redazione del Report di Sintesi si evidenziano gli elementi di convergenza e di divergenza tra i diversi casi.

2.4 La Bibliografia: per chi vuole approfondire

Capecchi, G. (2002), “Il Metodo Delphi come strumento per rilevare e mettere a confronto le competenze: studio di un caso ‘i progettisti di formazione’”, in: Rivista dell’istruzione n.4/2002, Maggioli Editore, Rimini;

Dawes, R. M.; and Smith T. L. (1985) “Attitude and opinion measurement. In Lindzey G. e Aronson E. (a cura di) Handbook of social psychology (vol 1), New York, Random House;

Edwards, A. L. (1957) “Techniques of attitude scale construction, New York, Appleton Century-Crofts;

Manganelli Rattazzi, A. M. (1990) “Il questionario, aspetti teorici e pratici” Cluep Editrice, Padova;

McKelvie, S. J. (1978), “Graphic rating scales: How Many categories?” British Journal of Social Psychology, 16, 185-202;

Neumann, L. (1983) “Effects of scale length on means and correlation coefficients, Quality and Quantity”, 17, 405-408;

3. Il metodo dei casi nello specifico del Progetto sugli Uffici Europa

La riflessione di metodo qui proposta prende le mosse da un assunto di base: là dove esiste una realtà da descrivere, una serie di dati da raccogliere, una esperienza da narrare perché sia possibile capitalizzarne gli esiti e i vissuti, si pone un problema di *ascolto*.

Si pone, per essere più precisi, un interrogativo su come muovere i propri passi su un territorio sconosciuto (una specifica realtà organizzativa) del quale si voglia ottenere, infine, una mappa, un tracciato ricco di indicazioni che ci permettano di esprimere una analisi sul patrimonio di quello specifico luogo e di quella specifica esperienza, nella fattispecie di questo progetto, una esperienza organizzativa.

Se l'obiettivo più generale del Progetto tende alla formazione di figure e gruppi capaci di essere il motore di azioni concrete di sviluppo locale e diffusione delle politiche europee, questa sua sezione ci pone di fronte alla necessità di descrivere, conoscere e raccontare sia best practices che emergenze e criticità organizzative, e per far questo, di porci, prima di ciò e per far ciò, in posizione aperta e *accogliente*.

Se “La formazione è il ritorno in una casa che non abbiamo mai conosciuto” (G. Steiner, 2001), parafrasando potremmo dire che la ricerca sociale e l'analisi organizzativa sono la mappa che ci consente di attuare questo ritorno.

Lo studio di caso è l'occasione di conoscenza e narrazione del vissuto di una specifica organizzazione in un momento dato.

Anche quando sono osservati in un contesto di lavoro, “gli uomini compiono azioni, non nel senso ovvio e banale che sono esseri che agiscono, ma in quello per cui l'azione costituisce la modalità primaria e fondamentale del loro essere al mondo” (A.G. Gargani, 2001)

3.1 L'oggetto dell'indagine

In questo progetto privilegiamo l'individuazione di una procedura per lo sviluppo di studi di caso relativi alla promozione e gestione delle politiche comunitarie da

parte delle Amministrazioni provinciali (il riferimento è pertanto all'insieme di azioni volte a sensibilizzare e formare alle politiche comunitarie nonché a promuovere iniziative volte a favorire l'utilizzo di fondi provenienti dai bandi comunitari e non da fondi strutturali). Si pongono di fronte a noi due tipi di realtà da indagare:

- Amministrazioni Provinciali nelle quali sia stato istituzionalizzata l'esperienza da osservare individuata nella creazione e gestione dell'Ufficio Europa (Tipo A)
- Amministrazioni provinciali nelle quali non esiste esplicitamente un Ufficio Europa ma nelle quali vengono ugualmente forniti servizi e sviluppati progetti in linea con le filosofie attuative degli Uffici Europa (Tipo B).

Per far questo, sono state precedentemente censite le Amministrazioni presso le quali sviluppare le attività di studio a partire dall'Indagine realizzata nella prima fase del Progetto.

3.2 L'obiettivo e la strategia

L'obiettivo dello studio di caso è quello di descrivere e narrare l'esperienza delle Amministrazioni provinciali in relazione alla gestione delle politiche comunitarie e ricercando il confronto e la comparazione fra province con e senza Ufficio Europa.

La strategia da adottare per ottenere tale risultato vede la necessità di:

- acquisire informazioni quantitative e qualitative necessarie alla descrizione del caso rispettando le indicazioni fornite dai diversi strumenti di analisi (vedi il allegato il kit di strumenti) ed utilizzando una flessibilità motivata dal metodo laddove si prevedono spazi di discrezionalità del ricercatore;
- rispettare l'impostazione fornita e l'organizzazione delle informazioni data al fine di ottenere esperienze che possano essere in qualche misura confrontabili e comparabili;

- orientarsi sulla base dell'indice per la descrizione del caso di studio quale canovaccio essenziale delle informazioni che dovranno essere reperite sul campo.

L'obiettivo generale è il medesimo sia per lo studio di caso realizzato all'interno di Amministrazioni con Ufficio Europa (7) sia per Amministrazioni che non dispongono di tale Ufficio (3).

Per entrambe le tipologie di realtà si tratterà di indagare in particolare:

- la definizione **esplicita ed implicita** della mission e dei ruoli dell'oggetto dell'indagine;
- gli aspetti **formali e informali** rispetto al complesso di processi attivati per la gestione ed erogazione dei servizi in ambito comunitario.

3.3 Le Aree di indagine

A partire dallo schema generale dei nuclei cruciali di servizio e di auto-sviluppo degli Uffici Europa, sono stati individuate 7 aree nevralgiche di espressione delle competenze dell'organizzazione che verranno analizzate nel corso dell'indagine:

- l'attività di management dell'informazione
- l'attività di progettazione o assistenza alla progettazione
- l'attività di gestione di progetti
- l'attività di gestione di partenariati e relazioni esterne
- l'attività di rendicontazione
- l'attività di assistenza tecnica, consulenza e sensibilizzazione
- l'attività di front office / sportello

3.4 Le Competenze e Soggetti da intervistare

Una volta individuate le aree di espressione primaria legate alla mission degli Uffici Europa, si propone la descrizione dei ruoli e delle funzioni a maggiore responsabilità e sensibilità all'interno delle Amministrazioni, per consentire di

andare a mappare gli attori da coinvolgere nelle attività di ascolto e *registrazione*.

In particolare, si fa riferimento a:

1. Dirigente responsabile dell'Ufficio Europa
2. Funzionari o collaboratori con funzioni di coordinamento
3. Funzionari o collaboratori con funzioni tecniche
4. Amministrativi o collaboratori con funzioni di supporto
5. Altre figure (ad esempio stagisti)

3.5 Le fasi della ricerca

Il lavoro di ricerca si articola in quattro fasi:

I fase - L'autoformazione dei ricercatori;

II fase - Presa di contatto con la Provincia e realizzazione della mappa;

III fase - Attività di ricerca sul campo;

IV fase - Redazione del rapporto relativo allo studio di caso e condivisione.

I - La formazione dei ricercatori

Per ogni caso di studio viene coinvolto un ricercatore la cui formazione avviene mediante la messa a disposizione del presente documento quale materiale formativo.

Tale materiale consente di chiarire ed apprendere gli obiettivi della ricerca, i tempi e le modalità delle attività da sviluppare (strutturate in fasi), gli strumenti e le tecniche da utilizzare per la raccolta delle informazioni, per l'analisi dei dati e per la redazione del report dello studio di caso.

Ad ogni ricercatore sarà affidato il *Kit dei tools* comprendente gli strumenti da utilizzare (cfr. allegati).

II - Il contatto con le Province

Il ricercatore deve prendere contatto con la Provincia oggetto dello studio di caso a partire dal riferimento già indicato nel documento relativo alle indicazioni tecniche.

Il contatto deve servire per definire il giorno dell'analisi sul campo in relazione ai tempi indicati e alle persone che è necessario incontrare durante il lavoro di ricerca sul campo.

Durante il contatto è possibile anticipare le modalità di ricerca anche al fine di una eventuale predisposizione dei materiali richiesti.

III – Attività di ricerca sul campo

La ricerca sul campo avverrà attraverso una serie di strumenti di ricerca tra loro integrati implementati sulla base del piano di lavoro di cui al punto successivo.

Il lavoro sul campo dovrà consentire al Ricercatore di analizzare nei dettagli il servizio offerto e tutte le sue componenti (aspetti organizzativi, risorse umane, logistica, tecnologie utilizzate, aspetti amministrativi, documentazione a supporto - con eventuale raccolta di documentazione e modulistica realizzata e utilizzata nel servizio).

L'attività di ricerca sul campo deve consentire di raccogliere TUTTI i dati necessari alla descrizione del caso. A tale fine, è opportuno individuare in modo chiaro le informazioni che devono essere raccolte attraverso l'utilizzo dei singoli strumenti di ricerca. A tale fine, oltre alla conoscenza di tali strumenti, può risultare molto utile conoscere nel dettaglio l'indice del rapporto da redigere (vedi allegato).

IV - Redazione report di caso e condivisione esperienza di ricerca

Quest'ultima fase vede la redazione del report sulla base dell'indice fornito all'interno del presente documento.

Attraverso la realizzazione di un focus group fra i ricercatori si intende condividere i dati e le esperienze realizzate, individuando riflessioni e contenuti utili al rapporto di analisi comparata degli studi di caso dovrà essere successivamente realizzato.

3.6 Il Kit di strumenti e il piano di lavoro

La prima cosa da fare sarà quella di realizzare la Mappa dell'Ufficio Europa. Una volta mappate le attività e i nomi dei referenti delle aree di competenza e servizio, si potrà avere una idea più chiara delle competenze attive all'interno della Provincia sul tema delle politiche comunitarie (sia all'interno che all'esterno dell'ufficio Europa) e quindi delle persone a cui somministrare i vari strumenti di ricerca.

Gli strumenti da utilizzare per la realizzazione dello studio di caso, e che vanno a costituire il piano di lavoro da implementare, sono i seguenti:

1. La Mappa dell'Ufficio Europa	(Allegato A)
2. La Griglia per l'osservazione	(Allegato B)
3. Il Questionario in auto - somministrazione per interni all'Ufficio Europa	(Allegato C)
4. Il Questionario in auto - somministrazione per esterni all'Ufficio Europa	(Allegato D)
5. L'Intervista in profondità	(Allegato E)
6. La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	(Allegato F)
7. Lo Spazio zanzara	(Allegato G)
8. La <i>Check list</i> per la documentazione	(Allegato H)
9. Indice report	(Allegato I)

Ogni strumento di ricerca verrà approfondito all'interno del relativo allegato. Specificatamente, per ogni strumento verranno fornite le modalità e le diverse specifiche per il loro utilizzo e in particolare verrà indicato per ciascuno strumento:

- obiettivo
- target
- modalità
- risultato / prodotto

Allegati - Strumenti, modalità e prodotti

Allegato A - La Mappa dell'Ufficio Europa

A.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Individuare la rete di soggetti che agisce all'interno dell'Ufficio Europa incrociando i ruoli e le aree di indagine/competenze espresse dagli interlocutori di riferimento.

Questo strumento dovrebbe permettere di “fotografare” le situazioni in atto, consentendo di individuare i referenti ai quali somministrare gli strumenti e un primo confronto tra le differenti realtà per poi suggerire anche le aree di miglioramento.

TARGET

Il soggetto con cui compilare la mappa è il **responsabile** dell'Ufficio Europa.

MODALITA'

La Mappa può essere compilata insieme al responsabile dell'Ufficio Europa e deve indicare all'interno di ogni casella il nome e il cognome della persona indicata specificando se si tratta di un dipendente interno della Provincia (I) oppure di un esterno (E). Le caselle della Mappa possono rimanere anche vuote.

La Mappa deve essere commentata per poter individuare relazioni, rapporti e dinamiche.

RISULTATO

Ogni ricercatore dovrà individuare le persone che nelle singole Amministrazioni esprimono servizi nelle 7 aree (**verificare se ne esistono altre da inserire nello spazio apposito**) ottenendo al termine una rappresentazione di *come, se e da quali ruoli* le diverse espressioni della Mission dell'Ufficio Europa vengono svolte nel contesto specifico analizzato nel singolo studio di caso.

A.2 Lo strumento

	Dirigente Responsabile	Funzionario (Funzioni tecniche)	Tecnico (Funzione tecniche)	Amministrativo (Back Office)	Altro (specificare)
management informazione					
progettazione o assistenza alla progettazione					
gestione di progetti					
gestione di partenariati e relazioni esterne					
rendicontazione					
assistenza tecnica, consulenza e sensibilizzaz.					
front office / sportello					
altro (specificare)					

Commento _____

Allegato B - La Griglia di osservazione

B.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Attraverso momenti di osservazione del servizio, guidati dalla griglia di osservazione strutturata, il Ricercatore analizzerà nei dettagli il servizio offerto e tutte le sue componenti (aspetti organizzativi, risorse umane, logistica, tecnologie utilizzate, aspetti amministrativi, documentazione a supporto - con eventuale raccolta di documentazione e modulistica realizzata e utilizzata nel servizio).

TARGET

I processi, le attività, le dinamiche, il clima dell'Ufficio Europa e quanto esperito dalle risorse umane dell'Ufficio Europa

MODALITA'

La griglia per l'osservazione deve essere compilata al termine del lavoro di ricerca sul campo. Le domande della griglia devono essere comprese e apprese prima del lavoro di ricerca.

RISULTATO

Il risultato fornito da questo strumento è quello di registrare le percezioni del singolo ricercatore in modo organizzato rispetto alle aree indicate nella griglia.

B.2 Lo strumento

Ente:	
Data dello Studio di caso	
Durata	
Rilevatore:	

a)E' facile individuare chi lavora su cosa

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

b)E' facile individuare i responsabili delle attività

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

c)Sono stato accolto gradevolmente/con disponibilità

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

d)Percepisco procedure molto rigide

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

e)Gli Uffici Europa hanno dotazioni informatiche adeguate

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

f) Sento che le Risorse Umane sono valorizzate

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

g) I dirigenti assicurano la diffusione delle informazioni tra le persone

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

h) Le persone si sentono parte di una squadra

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

i) Il lavoro dell'Ufficio viene percepito come apprezzato dagli altri settori

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

l) Il lavoro dell'Ufficio viene percepito come apprezzato all'esterno dell'ente

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

m) Sento che le persone sono motivate

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

n) Percepisco un impegno verso la Mission degli Uffici Europa

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

o) Le persone sono attente alle richieste del territorio (di altri enti)

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

p) Sono attivi servizi di ascolto in sede (funzione sportello)

Si No

q) Sono attivi servizi di ascolto telematico (siti etc)

Si

No

r) Le relazioni fra Uffici Europa e altri settori sono buone

Molto in disaccordo	1	2	3	4	Assolutamente d'accordo
---------------------	---	---	---	---	-------------------------

Altre osservazioni / Appunti

Allegato C - Il Questionario in auto - somministrazione per interni dell'Ufficio Europa

C.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Il questionario con domande aperte e chiuse, che dovrà essere coordinato con le interviste in profondità, consente al ricercatore di approfondire ed integrare la tipologia di informazioni, fino a guidare il Ricercatore a rendere esplicite risposte e punti di vista, opinioni e commenti, garantendo nello stesso tempo l'obiettività e la comparabilità dei dati raccolti con l'osservazione di altri casi (Meschieri e Pirano, 1980).

TARGET

In base a quanto registrato all'interno della Mappa, il ricercatore deve decidere a chi e a quante persone somministrare il questionario in autocompilazione.

L'indicazione è quella di somministrare, se possibile, **almeno 4 questionari a dirigenti, funzionari ed esterni dell'Ufficio Europa** cercando di differenziare le figure a cui somministrarlo.

MODALITA'

Decidere a chi somministrare il questionario e consegnarlo. Il ricercatore può commentare brevemente il questionario con colui che lo ha compilato al momento del ritiro dello stesso.

RISULTATO

Il questionario consente di chiarire la percezione delle risorse umane dell'Ufficio Europa in relazione alle diverse dimensioni dell'organizzazione.

C.2 Lo strumento

Al fine di conoscere meglio la realtà della Sua struttura di lavoro e della sua unità organizzativa, in relazione alla pratica delle politiche comunitarie, Le chiediamo di voler gentilmente compilare il presente questionario. I dati sono riservati e saranno utilizzati solo per le finalità di studio e ricerca sociale indicateLe dal Rilevatore.

Ente:	
Nome e Cognome:	
Funzione nell'Ente:	
Numero di telefono :	
email:	
Rilevatore:	
Data:	

Di seguito Le verranno proposte alcune affermazioni.

Ad alcune affermazioni dovrà rispondere SI o NO.

Ad altre affermazioni dovrà dare un giudizio indicando un numero da 1 a 4 dove con:

1 indicherà di essere "per niente d'accordo"

2 indicherà di essere "poco disaccordo"

3 indicherà di essere "d'accordo"

4 indicherà di essere "molto d'accordo"

Buon lavoro ☺

1.Area dei processi progettuali

a) I processi che consentono di **attivare** progetti comunitari sono chiari

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

b) I processi che consentono di **gestire** progetti comunitari sono chiari

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

c) Esiste una procedura e una modulistica predefinita che facilita le attività di **avvio** dei Progetti

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

d) Esiste una procedura e una modulistica predefinita che facilita le attività di **gestione** dei Progetti

si	1	2	3	4	no
----	---	---	---	---	----

Commento _____

2. Area della comunicazione

a) L'Ufficio Europa ha un sito o un'area dedicata nel sito della Provincia

 Si No

indirizzo _____

b) Il nostro sito ospita servizi interattivi

 Si No

Quali _____

c) Abbiamo mailing list

 Si No

Come è organizzata e cosa si invia _____

d) Nell'ultimo semestre abbiamo organizzato convegni e/o seminari

 Si No

e) Abbiamo una collana di pubblicazioni o ricerca

 Si No

Commento _____

3. Area delle forme di lavoro

a) Il clima di lavoro è buono

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

b) La cooperazione è una realtà anche al nostro interno

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

c) Abbiamo esperienze di telelavoro

 Si No

d) Quando lavoriamo a un progetto creiamo dei team ad hoc

 Si No

Come _____

(indicare se vengono coinvolte solo persone dell'Ufficio Europa, solo persone dell'ente o anche risorse esterne e in che modo)

e) Mi riconosco in una rete di operatori

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

4. Area delle tecnologie

a) Le risorse tecnologiche di cui dispongo (PC, connessioni alla rete Internet, etc.) sono adeguate ai miei bisogni

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

b) Dispongo di ambienti di telelavoro (videoconferenza, web-conference, etc.)

Si	No
----	----

Commento _____

c) Le mie fonti di aggiornamento via Internet (banche dati, riviste, news letter, bollettini, etc.) sono adeguate

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

d) Offriamo servizi di sportello telematico (erogazione modulistica, iscrizione a banche dati, etc.)

Si	No
----	----

5. Area della valorizzazione risorse umane

a) Negli ultimi 6 mesi ho partecipato a corsi di formazione

 Si No

b) Ho a disposizione ambienti informatizzati per l'aggiornamento e la formazione a distanza

 Si No

Commento _____

c) Vorrei ricevere aggiornamenti sui seguenti temi ed argomenti:

d) Ho modo di viaggiare per motivi di lavoro

 Si No

Commento _____

e) Ho modo di confrontarmi con altri operatori del settore a livello nazionale e/o comunitario

 Si No

Commento _____

6. Area delle metodologie

a) Utilizzate metodologie specifiche per la gestione delle informazioni

 Si No

Commento _____

b) Utilizzate metodologie specifiche per l'analisi dei bisogni

 Si No

Commento _____

c) Utilizzate metodologie specifiche per la progettazione e la gestione di progetti

 Si No

Commento _____

Autorizzo al trattamento dei dati secondo quanto disposto dalla L. 675/96

Data,

Firma

.....
.....

Allegato D - Il Questionario in auto - somministrazione per esterni all'Ufficio Europa

D.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Il questionario con domande aperte e chiuse consente al ricercatore di approfondire ed integrare la tipologia di informazioni relativamente alla percezione che i funzionari degli altri settori hanno rispetto all'Ufficio Europa.

TARGET

In base a quanto registrato all'interno della Mappa, il ricercatore deve decidere a chi e a quante persone somministrare il questionario in autocompilazione.

L'indicazione è quella di somministrare **almeno 4 questionari** (se possibile) a dirigenti, funzionari ed esterni all'Ufficio Europa ma interessati, cercando di differenziare le figure a cui somministrarlo.

MODALITA'

Decidere a chi somministrare il questionario e consegnarlo. Il ricercatore può commentare brevemente il questionario con colui che lo ha compilato al momento del ritiro dello stesso.

RISULTATO

Il questionario consente di chiarire la percezione delle risorse umane dell'ente in relazione alle attività e ai processi dell'Ufficio Europa.

D.2 Lo strumento

Al fine di conoscere meglio la pratica delle politiche comunitarie dell'ente nel quale lavora, Le chiediamo di voler gentilmente compilare il presente questionario. I dati sono riservati e saranno utilizzati solo per le finalità di studio e ricerca sociale.

Ente:	
Nome e Cognome:	
Settore e Funzione nell'Ente:	
Numero di telefono :	
email:	
Rilevatore:	
Data:	

Di seguito Le verranno proposte alcune affermazioni.

Ad alcune affermazioni dovrà rispondere SI o NO.

Ad altre affermazioni dovrà dare un giudizio indicando un numero da 1 a 4 dove con:

1 indicherà di essere "per niente d'accordo"

2 indicherà di essere "poco disaccordo"

3 indicherà di essere "d'accordo"

4 indicherà di essere "molto d'accordo"

1. Area Informazione / Comunicazione

a) Riceve informazioni da parte dell'Ufficio Europa del Suo ente

 Si No

Come _____

b) Le informazioni che riceve sono chiare ed esaustive

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

2. Area Formazione

a) Ha partecipato a corsi di formazione promossi dall'Ufficio Europa

 Si No

b) Se si, è rimasto soddisfatto

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

c) Di quali percorsi formativi pensa di avere esigenza.

2. Area Progetti

a) Ha presentato idee-progetto all'Ufficio Europa

Si No

b) Ha ricevuto idee-progetto dall'Ufficio Europa

Si No

d) Ci sono procedure chiare interne al suo ufficio per presentare una idea - progetto al finanziamento dei programmi comunitari

Si No

Commento _____

c) Avete gestito progetti comunitari in collaborazione con l'Ufficio Europa

Si No

d) Gestite rapporti e relazioni con soggetti e/o partner europei

Si No

e) È soddisfatto dei servizi forniti dall'Ufficio Europa

Per niente	1	2	3	4	Molto
------------	---	---	---	---	-------

Commento _____

f) Indichi per cortesia quali servizi vorrebbe che l'Ufficio Europa erogasse

g) Ci sono altre informazioni che ritiene importante fornirci rispetto al tema delle politiche comunitarie

Autorizzo al trattamento dei dati secondo quanto disposto dalla L. 675/96

Data,

Firma

.....
.....

Allegato E - La Griglia per le Intervista in profondità

E.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Raccogliere dati organizzati al fine di giungere ad una descrizione puntuale delle attività e delle dinamiche degli Uffici Europa, favorendo in questo modo una valutazione delle attività stesse e la individuazione di piste di sviluppo. In particolare, essa ha l'obiettivo di: approfondire aspetti che caratterizzano le risposte date; stimolare considerazioni di carattere generale, di natura qualitativa sul servizio e sulle attività svolte, conoscere meglio la realtà della struttura di lavoro e della sua unità organizzativa; approfondire aspetti che caratterizzano ogni area del questionario; evidenziare criticità e punti di forza specifici del ruolo dell'intervistato e del contesto in cui opera.

TARGET

Dovranno essere realizzate 2 interviste

1. il responsabile dell'Ufficio Europa
2. un funzionario o collaboratore dell'Ufficio Europa

MODALITA'

L'intervista e' condotta dal ricercatore che utilizza una serie di domande "aperte" guidate da una sorta di "protocollo" da utilizzare come schema di riferimento volto ad uniformare le interviste dei 10 studi di caso.

RISULTATO

2 interviste in profondità

E.2 Lo strumento

Ente:	
Nome e Cognome:	
Funzione nell'Ente:	
Numero di telefono :	
eMail:	
Rilevatore:	
Data:	

1. Opinioni di carattere generale (valutazione globale):

Domanda 1

Potrebbe valutare l'Ufficio Europa nel suo complesso indicando un numero di sintesi da 0 a 100? (1 = negativo – 100 = positivo)

Perché?

Cosa cambierebbe?

Domanda 2

C'è qualche servizio/attività poco richiesto?

Domanda 3

Potrebbe evidenziare le peculiarità, punti di forza e di debolezza dell'Ufficio Europa inteso nella sua globalità? (valutazione globale)

2. Area della comunicazione

Domanda 4

Qual'è l'utenza del vostro servizio? Vi è una chiara idea di chi sia l'utenza del vostro servizio? Può quantificare l'entità dell'utenza?

Domanda 5

A suo avviso l'utenza e' a conoscenza dell'esistenza del vostro Ufficio Europa e dei servizi che eroga? Viene utilizzato abbastanza? (comunicazione esterna)

Domanda 6

Riuscite a soddisfare le esigenze dell'utenza? (customer care)

3. Area dei processi

Domanda 7

Mi può descrivere sinteticamente per punti i seguenti processi (porre attenzione ai momenti decisionali):

7.1 Il processo che porta le informazione agli utenti del vostro Ufficio Europa

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.2 Il processo che porta alla presentazione di un progetto

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.3 Il processo che porta al coinvolgimento di un partner in un progetto

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.4 Il processo relativo alla gestione di un progetto

- a) _____
- b) _____

- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.5 Il processo che porta alla presentazione della rendicontazione

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.6 Il processo che porta alla definizione del budget

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.7 Il processo che porta alla formalizzazione di accordi o protocolli con partner

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

Domanda 8

Quali sono gli aspetti sui processi e sui flussi di funzionamento che modificherebbe?

perché

Domanda 9

I processi adottati si ispirano ad un modello di servizio particolare? Quale? Si fa riferimento ad altre realtà o a *best practice*?

4. Area delle forme di lavoro e tecnologia

Domanda 10

Come giudica il clima all'interno del suo gruppo di lavoro? Il clima del suo gruppo di lavoro e' correlato al clima che si respira in tutta la struttura?

Domanda 11

Gli strumenti utilizzati sono soddisfacenti? Cosa manca?

Domanda 12

Utilizzerebbe email, forum, motori di ricerca avanzati, palmari, servizi basati su telefonia mobile per migliorare/modificare: i processi di lavoro interno, il servizio rivolto all'utenza? Perché?

5. Area della valorizzazione delle Risorse umane

Domanda 13

Si sente di essere collocato nel ruolo giusto? Potrebbe dare un contributo maggiore se collocato in altre aree/ruoli?

Domanda 14

Avrebbe bisogno di acquisire competenze specifiche per migliorare le sue prestazioni professionali? Quali?

Domanda 15

Svolge regolarmente attività di formazione? Perché?

6. Area delle metodologie

Domanda 16

Secondo lei far parte di una comunità di persone che operano nel suo settore potrebbe darle un contributo concreto alle attività professionali che svolge tutti i giorni?

Domanda 17

Si sente predisposto a comunicare, condividere informazioni e lavorare con altre persone utilizzando la posta elettronica, la video conferenza o altri strumenti tecnologicamente avanzati?

Domanda 18

A conclusione di questa intervista, ha altre cose da aggiungere che pensa possano interessare alla presente ricerca?

Allegato F – La Griglia per l'analisi dei fabbisogni

F.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

La finalità della presente griglia è quella di approfondire la conoscenza delle esigenze formative degli operatori delle politiche comunitarie. Tale griglia verrà utilizzata, oltre che negli studi di caso, anche in un'altra sezione della ricerca sugli Uffici Europa mediante la quale si intende analizzare i fabbisogni formativi di 26 Uffici Europa tra cui i 10 oggetti degli studi di caso.

TARGET

Dovranno essere realizzate 2 interviste

1. il responsabile dell'Ufficio Europa
2. un funzionario o collaboratore dell'Ufficio Europa

MODALITA'

La griglia deve essere compilata in auto-somministrazione con la supervisione del ricercatore.

RISULTATO

Due interviste realizzate

F.2 Lo strumento

Individuare il personale impegnato all'interno dell'Ufficio Europa approfondendo quanto già indicato nella mappa.

	Qualifica	Tipo di contratto	Codice⁽¹⁾
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

(1) Inserire i codici utilizzando come schema la legenda

Legenda

	Qualifica	Tipo do contratto	Codice
	DIR = Dirigente	DipFT= dipendente a tempo pieno	D = Dirigente
	FUNZ = Funzionario	DipPT= dipendente a tempo parziale	F = Funzionario
	AMM = Amministrativo	CoCoCo = collaboratori	A = Amministrativo
	EST = Esterno	Ppf =prestazioni professionali	C1 = Esterno 1
			C2 = Esterno 2
			C3 = ...

Domanda 1

Quali sono le aree di miglioramento che Lei ritiene più utile sviluppare rispetto ai seguenti ambiti di conoscenza, per ogni figura che opera nell'ufficio?

Nota: Inserire nella casella corrispondente i codici definiti precedentemente (D = Dirigente; F = Funzionario; A = Amministrativo; C1 = Codice 1; ...)

	Serve				Non serve				
	Rafforzare		Costruire		Consolidare		Inutili		
a) Lingue straniere									
b) Normativa nazionale e comunitaria									
c) Istituzioni comunitarie (istituzioni e competenze, altri istituti, processi decisionali, formazione leggi, ...)									
d) Strategie politiche dell'UE									
e) Opportunità di finanziamento (programmi specifici)									
f) Procedure amministrative per la gestione dei fondi									
g) Metodologie di budgeting									
h) Metodologie di analisi									
i) Metodologie progettuali									
j) Metodologie di monitoraggio e valutazione									
k) Strumenti di comunicazione e marketing									
l) Strumenti di organizzazione e pianificazione lavoro									
m) Teorie dell'organizzazione									
n) Sistemi di knowledge management									
o) Modelli di partenariato e di governance									
p) Informatica di base									
q) Informatica specialistica (sistemi di rendicontazione): specificare									
r) Le reti per l'accesso alle informazioni in Europa									
s) Metodologie di Project Management									

Altro specificare

Domanda 2

Quali sono le aree di miglioramento che si ritiene più utile sviluppare rispetto ai seguenti ambiti di competenza, per ogni figura che opera nell'ufficio?

Nota: Inserire nella casella corrispondente i codici definiti precedentemente (D = Dirigente; F = Funzionario; A = Amministrativo; C1 = Codice 1; ...)

	Serve				Non serve				
	Rafforzare		Costruire		Consolidare		Inutili		
a) Attivazione e gestione dei partenariati									
b) Attivazione e gestione di partner comunitari									
c) Gestione gruppi di lavoro (interni ed esterni)									
d) Sviluppo di piani di comunicazione e marketing									
e) Sviluppo di piani di comunicazione interna									
f) Sviluppo piani di analisi									
g) Elaborazione progetti									
h) Sviluppo di piani di monitoraggio e valutazione di progetti									
i) Sviluppo di piani di monitoraggio e valutazione delle attività dell'ufficio									
j) Programmazione attività dell'ufficio									
k) Utilizzo di strumenti di project management									
l) Utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche: specificare _____									
m) Accesso alle informazioni									
n) Predisposizione e distribuzione di strumenti informativi									
o) Predisposizione di piani di budget									
p) Rendicontazione dei progetti									
q) Gestione delle procedure amministrative per i progetti									

Altro specificare

Domanda 3

Secondo voi, quale delle seguenti tipologie di intervento formativo corrispondono meglio alle esigenze di formazione di questo ufficio e del personale che vi opera?

Nota: indicare la propria valutazione considerando 1 = poco; 4 = molto.

	1	2	3	4
a) Formazione d'aula				
b) Formazione a distanza				
c) Seminari brevi				
d) Visite e stage				
e) Simulazioni				
f) Project work				
g) Formazione individuale				
h) Outdoor training				
i) Formazione intervento (osservazione, affiancamento, intervento mirato)				
j) Coaching				
k) Gruppi di lavoro locali				
l) Gruppi di lavoro interlocali				
m) Altro _____				

Allegato G – Lo Spazio zanzara

G.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Con la presente tecnica si intende entrare in contatto, per quanto possibile, con i referenti politici degli uffici europa.

TARGET

Amministratori con delega alle politiche comunitarie e quindi referenti degli Uffici Europa.

MODALITA'

Vengono individuati 5 temi di “provocazione” o "punture" (per mantenere la metafora della zanzara) da portare all’attenzione dei referenti politici e sulla base dei quali stimolare una breve riflessione,

Il fine sarebbe quello di ottenere uno spazio “Sala da thé” nel quale registrare le testimonianze, le vision e gli umori dei referenti politici rispetto all’esperienza dell’Ufficio Europa.

RISULTATO

Coinvolgimento e informazione da parte dei referenti politici.

G.2 Lo strumento

Ente:	
Nome e Cognome:	
Delega:	
Numero di telefono :	
eMail:	
Rilevatore:	
Data:	

Domanda 1

L'Ufficio Europa serve più alla Provincia come ente o al territorio?

Domanda 2

Secondo lei l'Ufficio Europa è uno strumento utile e funzionale al marketing politico?

Domanda 3

Può fornirci di una immagine di questa Provincia senza Ufficio Europa? Perché?

Domanda 4

Grazie all'Ufficio Europa lei si sente più europeo?

Domanda 5

(Domanda libera da inserire a seguito di quanto emerso in precedenza)

Allegato H – La Check list documentazione

H.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Raccogliere materiale utile alla descrizione e illustrazione delle potenzialità e delle debolezze dello studio di caso. È importante avere ben presente l'indice del report (allegato)

TARGET

Referenti dell'Ufficio Europa

MODALITA'

Raccogliere possibilmente tutto il materiale indicato nella check list

RISULTATO

Materiale utile alla descrizione del caso.

H.2 Lo strumento

a) Bollettini

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

b) Indirizzo Sito Internet

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

c) Newsletter

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

d) Brochure sportello,

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

e) Procedure di call center,

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

f) Normativa e documenti politici

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

g) Programmi di eventi

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

h) Studi e ricerche sulle caratteristiche del territorio

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

i) Procedure sviluppate dall'Ufficio Europa

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

l) Format realizzati dall'Ufficio

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

l) Progetti realizzati

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

m) Altro (specificare) _____

Allegato I – L'Indice del report dello studio di caso

I.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Ottenere 10 report relativi agli studi di caso che consentano di sviluppare tra loro percorsi di analisi comparata.

A tal fine, si ricorda ancora una volta l'importanza di attenersi agli strumenti dati e di derogare da essi solamente se necessario e comunque motivando le scelte adottate.

TARGET

I ricercatori degli studi di caso.

MODALITA'

Applicati tutti gli strumenti relativi alla ricerca sul campo, ogni ricercatore procederà all'analisi dei dati raccolti stilando un report dello studio di caso.

Si prevede inoltre un focus group fra i ricercatori (della durata di 4 ore), finalizzato al confronto delle esperienze e alla esplicitazione delle percezioni implicite. Terminato il focus group si procederà alla stesura del **Report di Sintesi** contenente l'analisi comparata dei casi di studio.

RISULTATO

Report di 22 / 30 pagine

Font: Times New Roman - 12

Interlinea: 1

Impostazione di pagina: 3 ogni lato

I.2 Lo schema da seguire

Si propone di seguito un indice da utilizzare per la stesura dei report di sintesi:

INDICE

1. Premessa (descrivere l'Ente, la data di svolgimento del caso, eventuali variazioni di metodo rispetto alla procedura proposta – tempo dedicato, fattori di criticità, eventuali integrazioni, se sono stati usati registratori o meno, etc.)
2. Gli attori (contiene indicazioni sul profilo del Ricercatore e sulle persone a cui è stato somministrato il kit di strumenti – Ruoli e altre indicazioni utili) – In Allegato le Mappe di tipo A o B
3. Il clima (contiene una descrizione di quanto raccolto con la griglia di osservazione ed eventuali altri elementi) – In allegato la griglia compilata
4. Documentazione raccolta (contiene l'elenco dei documenti raccolti in sede di studio di caso)
5. Diario del Caso (contiene una agenda ragionata che descrive come si è svolto lavoro di studio di Caso, orari, difficoltà logistiche, sequenza degli eventi)
6. Descrizione del Caso: contiene la lettura quantitativa e qualitativa dei dati, con particolare riferimento a:
 - **Modello organizzativo** (risorse umane, ruoli, logistica, ...)
 - **Strategie attivate dall'ufficio** (definizione di macro ambiti di attività, ...)
 - **Knowledge management** (informazione, formazione, sviluppo risorse umane, ...)
 - **Sistema di relazioni** (istituzionali, operative, per livello territoriale, ...)
 - **Sviluppo progetti** (analisi dei bisogni, budget, procedure, processi, metodologie, ...)
7. Conclusioni (esprimere una valutazione sull'esperienza e considerazioni per il monitoraggio dell'efficacia della metodologia, degli strumenti e delle indicazioni e formazione ottenute per lo sviluppo delle attività).

**RACCOMANDAZIONE CONCLUSIVA ED ELENCO DEI PRODOTTI DA
PRESENTARE**

Ci e' sembrato estremamente importante cercare di coniugare l'eterogeneità del campione degli intervistati, dei contesti culturali ed organizzativi di riferimento e la valorizzazione delle differenze con la necessità di dare una descrizione olistica del "sistema" da indagare (omogeneizzazione e quindi confronto dei risultati).

A tale scopo sono stati individuati strumenti per la raccolta delle informazioni che risultassero una guida ed uno schema di riferimento per il ricercatore che viene nello stesso tempo invitato ad integrare, approfondire e sottolineare aree di indagine e specifici item, in relazione alle caratteristiche specifiche dell'intervistato (ruolo, competenze ecc.) e del contesto organizzativo, ambientale, sociale e relazionale.

I prodotti da presentare e da utilizzare per la descrizione del caso sono i seguenti:

Strumento	Numero di prodotti	A chi sottoporre
Mapa Ufficio Europa	1	Dirigente Ufficio Europa
Griglia per osservazione	1	Tutto l'Ufficio Europa
Il Questionario in auto - somministrazione per interni all'Ufficio Europa	4	Dirigenti e Operatori dell'Ufficio Europa (differenziare le figure)
Il Questionario in auto - somministrazione per esterni all'Ufficio Europa	4	Dirigenti, funzionari ed esterni all'Ufficio Europa ma interessati (differenziare le figure)
L'Intervista in profondità	2	1 - Dirigente Ufficio Europa 2 - Operatore Ufficio Europa
La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	2	1 - Dirigente Ufficio Europa 2 - Operatore Ufficio Europa
Lo Spazio zanzara	1	Politico/amministratore
La <i>Check list</i> per la documentazione	vari	
Report	1	

Parte seconda

Metodologia per gli studi di caso tipo B (Province senza Ufficio Europa)

1. Premessa

In relazione all'obiettivo di una analisi delle esperienze innovative di istituzione degli Uffici Europa e di quelle realtà nelle quali una loro formalizzazione istituzionale può essere sostituita nei fatti da una pratica di servizio, si è scelto di adottare l'approccio conoscitivo centrato sul metodo dello studio di caso per descrivere e analizzare l'esistente.

Lo studio di caso, inteso come strumento e luogo di osservazione, parte dall'assunto di definirla in termini di ascolto.

Data una realtà esperienziale e un luogo di pratiche professionali e/o istituzionali, utilizzarli per descrivere e analizzare fenomeni organizzativi e di servizio implica una serie di interrogativi ai quali dare risposta con metodi, procedure e strumenti di raccolta e di decodifica.

E' oggetto di questo documento la presentazione di una metodologia basata sullo studio di caso applicata alla realtà di servizio degli Uffici Europa o alla loro attuazione "informale", ovvero nella pratica di lavoro e di servizio anche in assenza di formalizzazioni organizzative.

Per far questo verranno descritti:

- Il metodo, ovvero l'attuazione dell'approccio centrato sullo studio di caso in una metodologia ad hoc, nelle sue articolazioni teoriche e nelle sue espressioni prammatiche
- Gli strumenti che consentono l'attuazione della metodologia e il loro uso nel contesto del Progetto

- Le procedure che consentiranno ai Ricercatori impegnati nell'analisi sul campo di dotarsi di un approccio e di strumenti uniformi e non ambigui e di rendere possibile un momento di confronto e sintesi fra i vissuti di analisi
- I passi necessari preliminarmente al lavoro sul campo per rendere i Ricercatori padroni dei metodi e delle loro emanazioni strumentali (formazione Ricercatori)
- Le linee guida per la compilazione dei report che consentiranno di portare a fattor comune le esperienze sul campo e di darne unitariamente una lettura proattiva
- Le tecniche di integrazione dei dati di analisi per ottenere una lettura unitaria delle esperienze.

Infine, una bibliografia di riferimento darà conto degli apporti teorici e di letteratura organizzativa utilizzati a sostegno della definizione della metodologia mentre, in allegato, il kit degli strumenti forniti ai Ricercatori completerà la dotazione documentale di questa parte del Progetto.

2. Approcci metodologici di riferimento

La strutturazione di un metodo di indagine a più stadi, la valenza attribuita alle conoscenze esistenti e alle esperienze delle persone che partecipano all'indagine, l'utilizzo di questionari in auto somministrazione e il loro confronto con i dati delle interviste semi strutturate, si ispirano per impostazione alle logiche del metodo Delphi. Questa metodologia evidenzia aspetti di carattere qualitativo piuttosto che quantitativo.

Va ricordato che la tecnica Delphi consiste nella scelta di un campione di interlocutori privilegiati che per ruolo o per esperienza maturata, vantano una conoscenza particolare del fenomeno che si vuole indagare.

Nel Delphi classico a questo campione viene proposto un questionario qualitativo che presenta sia domande chiuse sia domande aperte. Una volta raccolti, i questionari vengono elaborati in modo da preparare una relazione che riassume le opinioni di tutti gli intervistati.

Questa relazione viene inviata di nuovo allo stesso campione di interlocutori, che devono indicare se si ritrovano nelle indicazioni sintetiche oppure se si discostano da esse, apportandovi eventuali modifiche e/o integrazioni.

2.1 Il metodo Delphi

Il metodo Delphi è stato elaborato nel 1950 da Olaf Helmer e Norman Dalkey per trovare risposte a problemi militari in prospettiva futura. Quanto al metodo Delphi, si tratta in linea generale di un metodo d'indagine a più stadi, che viene svolta tra esperte ed esperti. L'idea di base consiste nell'utilizzare i pareri degli esperti riguardo a futuri sviluppi, facendo una valutazione sulla rispettiva opportunità o inopportunità.

Il procedimento si basa sul giudizio individuale di testimoni specializzati. Si parte dal concetto che questi esperti ed esperte dispongano di un sapere particolarmente esteso nel rispettivo campo specialistico e che di conseguenza siano in grado poter esprimere una buona valutazione sugli sviluppi possibili. Le persone consultate hanno la possibilità di formulare pronostici in un settore tematicamente ben determinato. Il

metodo Delphi mette in valore le conoscenze esistenti e le esperienze delle persone che partecipano all'indagine.

2.1.1 Presupposto

Un presupposto importante per l'attuazione del metodo Delphi consiste nella selezione accurata dei testimoni. Le persone consultate sono rappresentative per il gruppo professionale e per il settore da indagare e si percepiscono personalmente in rapporto con il tema. È importante coinvolgere esperti specializzati di diversi settori. È ovviamente garantita la segretezza dei dati.

Deve essere preliminarmente assicurata la disponibilità delle esperte e degli esperti alla collaborazione per l'intero percorso dell'indagine.

2.1.2 Attuazione

Il percorso di un metodo Delphi si articola di norma in più passi, che vengono reiterati in questa sequenza:

I testimoni selezionati effettuano la loro valutazione in un settore tematicamente ben determinato, rispondendo alle domande contenute in un modulo che contempla scale a punti. La valutazione dei vari punti può essere inoltre integrata con un commento. Le risposte pervenute dalle esperte e dagli esperti vengono valutate.

Se non si giunge ad una concordanza nella valutazione, i risultati dell'indagine vengono nuovamente messi a loro disposizione, in forma anonima. Essi hanno ora la possibilità di confrontare la propria valutazione con quella degli altri testimoni, e vengono pregati di esprimere nuovamente i loro commenti e di precisare le aspettative. Questi passi vengono di norma ripetuti due o tre volte.

2.1.3 Un'altra definizione:

Il Delphi è una metodologia di pianificazione intuitiva adatta ad esplorare futuri tecnici ed economici abbastanza lontani, per i quali non ha significato una estrapolazione degli eventi passati.

La sua principale caratteristica è quella di interpellare qualificati esperti di diversi settori, senza ricorrere a interazioni dirette, riducendo così le immancabili distorsioni psicologiche.

Il metodo, attraverso la ripetizione di diversi "round" di interviste con questionari, tende a creare situazioni di confronto, verifiche e discussione delle diverse ipotesi prefigurate, per giungere poi ad una convergenza sia di scenari, sia di date di realizzazione.

La tecnica Delphi, anche se non garantisce sempre l'accordo su punti di vista o soluzioni da adottare, consente di individuare i principali problemi evidenziati, di censire gli indirizzi di opinione su determinati aspetti (magari largamente controversi e opinabili) e consente inoltre di tracciare un'area minima di consenso (o dissenso) su una questione legata a gusti e aspettative individuali.

Il metodo Delphi, noto in Italia dalla seconda metà degli Anni 60, è stato applicato in diversi progetti industriali e organizzativi per far convergere il parere di qualificati esperti su una soluzione che fosse univoca e ampiamente condivisa.

2.2 Le scale di giudizio

Le "scale di giudizio", molto utilizzate in psicologia sociale, sono tecniche di misura che cercano di rilevare gli atteggiamenti e le valutazioni di un individuo chiedendogli di esprimerli nei termini di un giudizio categoriale o numerico (Dawes e Smith, 1985, p 534). Le scale di tipo Likert sono scale di giudizio composte di categorie ordinate. Le scale più utilizzate, consigliate da diversi autori, sono quelle a 5 o 7 categorie (McKelvie, 1978, Neumann, 1983).

Per la nostra ricerca sono stati realizzati questionari con risposte su scala likert a 4 punti, eliminando il punto neutro delle scale a 5 solitamente utilizzato come elemento di distacco per il soggetto (Edwards, 1957), sostenendo in questo modo la presa di posizione.

2.3 Comparabilità e convergenza dei dati

L'attività di ricerca deve consentire la "convergenza" e la sintesi dei lavori in una prospettiva analitica e comparata.

Il lavoro svolto da ogni singolo ricercatore trova all'interno di questo percorso un elemento di sintesi nel rapporto del caso di studio ed un momento di confronto nel focus group quale base di riflessione per la stesura del report comparato di analisi. In particolare:

- con il “focus group” il conduttore del gruppo evidenzia alcuni punti di contatto o di divergenza tra i report individuali e li pone all’attenzione del gruppo dei ricercatori
- con la redazione del Report di Sintesi si evidenziano gli elementi di convergenza e di divergenza tra i diversi casi.

2.4 La Bibliografia: per chi vuole approfondire

Capecchi, G. (2002), “Il Metodo Delphi come strumento per rilevare e mettere a confronto le competenze: studio di un caso ‘i progettisti di formazione’”, in: Rivista dell’istruzione n.4/2002, Maggioli Editore, Rimini;

Dawes, R. M., and Smith T. L. (1985) “Attitude and opinion measurement. In Lindzey G. e Aronson E. (a cura di) Handbook of social psychology (vol 1), New York, Random House;

Edwards, A. L. (1957) “Techniques of attitude scale construction, New York, Appleton Century-Crofts;

Manganelli Rattazzi, A. M. (1990) “Il questionario, aspetti teorici e pratici” Clueb Editrice, Padova;

McKelvie, S. J. (1978), “Graphic rating scales: How Many categories?” British Journal of Social Psychology, 16, 185-202;

Neumann, L. (1983) "Effects of scale length on means and correlation coefficients, Quality and Quantity", 17, 405-408;

3. Il metodo dei casi nello specifico del Progetto sugli Uffici Europa

La riflessione di metodo qui proposta prende le mosse da un assunto di base: là dove esiste una realtà da descrivere, una serie di dati da raccogliere, una esperienza da narrare perché sia possibile capitalizzarne gli esiti e i vissuti, si pone un problema di *ascolto*.

Si pone, per essere più precisi, un interrogativo su come muovere i propri passi su un territorio sconosciuto (una specifica realtà organizzativa) del quale si voglia ottenere, infine, una mappa, un tracciato ricco di indicazioni che ci permettano di esprimere una analisi sul patrimonio di quello specifico luogo e di quella specifica esperienza, nella fattispecie di questo progetto, una esperienza organizzativa.

Se l'obiettivo più generale del Progetto tende alla formazione di figure e gruppi capaci di essere il motore di azioni concrete di sviluppo locale e diffusione delle politiche europee, questa sua sezione ci pone di fronte alla necessità di descrivere, conoscere e raccontare sia best practices che emergenze e criticità organizzative, e per far questo, di porci, prima di ciò e per far ciò, in posizione aperta e *accogliente*.

Se “La formazione è il ritorno in una casa che non abbiamo mai conosciuto” (G. Steiner, 2001), parafrasando potremmo dire che la ricerca sociale e l'analisi organizzativa sono la mappa che ci consente di attuare questo ritorno.

Lo studio di caso è l'occasione di conoscenza e narrazione del vissuto di una specifica organizzazione in un momento dato.

Anche quando sono osservati in un contesto di lavoro, “gli uomini compiono azioni, non nel senso ovvio e banale che sono esseri che agiscono, ma in quello per cui l'azione costituisce la modalità primaria e fondamentale del loro essere al mondo” (A.G. Gargani, 2001)

3.1 L'oggetto dell'indagine

In questo progetto privilegiamo l'individuazione di una procedura per lo sviluppo di studi di caso relativi alla promozione e gestione delle politiche comunitarie da

parte delle Amministrazioni provinciali (il riferimento è pertanto all'insieme di azioni volte a sensibilizzare e formare alle politiche comunitarie nonché a promuovere iniziative volte a favorire l'utilizzo di fondi provenienti dai bandi comunitari e non da fondi strutturali). Si pongono di fronte a noi due tipi di realtà da indagare:

- Amministrazioni Provinciali nelle quali sia stato istituzionalizzata l'esperienza da osservare individuata nella creazione e gestione dell'Ufficio Europa (Tipo A)
- Amministrazioni provinciali nelle quali non esiste esplicitamente un Ufficio Europa ma nelle quali vengono ugualmente forniti servizi e sviluppati progetti in linea con le filosofie attuative degli Uffici Europa (Tipo B).

Per far questo, sono state precedentemente censite le Amministrazioni presso le quali sviluppare le attività di studio a partire dall'Indagine realizzata nella prima fase del Progetto.

3.2 L'obiettivo e la strategia

L'obiettivo dello studio di caso è quello di descrivere e narrare l'esperienza delle Amministrazioni provinciali in relazione alla gestione delle politiche comunitarie e ricercando il confronto e la comparazione fra province con e senza Ufficio Europa.

La strategia da adottare per ottenere tale risultato vede la necessità di:

- acquisire informazioni quantitative e qualitative necessarie alla descrizione del caso rispettando le indicazioni fornite dai diversi strumenti di analisi (vedi il allegato il kit di strumenti) ed utilizzando una flessibilità motivata dal metodo laddove si prevedono spazi di discrezionalità del ricercatore;
- rispettare l'impostazione fornita e l'organizzazione delle informazioni data al fine di ottenere esperienze che possano essere in qualche misura confrontabili e comparabili;

- orientarsi sulla base dell'indice per la descrizione del caso di studio quale canovaccio essenziale delle informazioni che dovranno essere reperite sul campo.

L'obiettivo generale è il medesimo sia per lo studio di caso realizzato all'interno di Amministrazioni con Ufficio Europa (7) sia per Amministrazioni che non dispongono di tale Ufficio (3).

Per entrambe le tipologie di realtà si tratterà di indagare in particolare:

- la definizione **esplicita ed implicita** della mission e dei ruoli dell'oggetto dell'indagine;
- gli aspetti **formali e informali** rispetto al complesso di processi attivati per la gestione ed erogazione dei servizi in ambito comunitario.

3.3 Le Aree di indagine

A partire dallo schema generale dei nuclei cruciali di servizio e di auto-sviluppo degli Uffici Europa, sono stati individuate 7 aree nevralgiche di espressione delle competenze dell'organizzazione che verranno analizzate nel corso dell'indagine:

- l'attività di management dell'informazione
- l'attività di progettazione o assistenza alla progettazione
- l'attività di gestione di progetti
- l'attività di gestione di partenariati e relazioni esterne
- l'attività di rendicontazione
- l'attività di assistenza tecnica, consulenza e sensibilizzazione
- l'attività di front office / sportello

3.4 Le Competenze e Soggetti da intervistare

Una volta individuate le aree di espressione primaria legate alla mission degli Uffici Europa, si propone la descrizione dei ruoli e delle funzioni a maggiore responsabilità e sensibilità all'interno delle Amministrazioni, per consentire di

andare a mappare gli attori da coinvolgere nelle attività di ascolto e *registrazione*.

In particolare, si fa riferimento a:

6. Dirigente responsabile di settore
7. Funzionari o collaboratori con funzioni di coordinamento
8. Funzionari o collaboratori con funzioni tecniche
9. Amministrativi o collaboratori con funzioni di supporto
10. Altre figure (ad esempio stagisti)

3.5 Le fasi della ricerca

Il lavoro di ricerca si articola in quattro fasi:

I fase - L'autoformazione dei ricercatori;

II fase - Presa di contatto con la Provincia e realizzazione della mappa;

III fase - Attività di ricerca sul campo;

IV fase - Redazione del rapporto relativo allo studio di caso e condivisione.

I - La formazione dei ricercatori

Per ogni caso di studio viene coinvolto un ricercatore la cui formazione avviene mediante la messa a disposizione del presente documento quale materiale formativo.

Tale materiale consente di chiarire ed apprendere gli obiettivi della ricerca, i tempi e le modalità delle attività da sviluppare (strutturate in fasi), gli strumenti e le tecniche da utilizzare per la raccolta delle informazioni, per l'analisi dei dati e per la redazione del report dello studio di caso.

Ad ogni ricercatore sarà affidato il *Kit dei tools* comprendente gli strumenti da utilizzare (cfr. allegati).

II - Il contatto con le Province

Il ricercatore deve prendere contatto con la Provincia oggetto dello studio di caso a partire dal riferimento già indicato nel documento relativo alle indicazioni tecniche.

Il contatto deve servire per definire il giorno dell'analisi sul campo in relazione ai tempi indicati e alle persone che è necessario incontrare durante il lavoro di ricerca sul campo.

Durante il contatto è possibile anticipare le modalità di ricerca anche al fine di una eventuale predisposizione dei materiali richiesti.

III – Attività di ricerca sul campo

La ricerca sul campo avverrà attraverso una serie di strumenti di ricerca tra loro integrati implementati sulla base del piano di lavoro di cui al punto successivo.

Il lavoro sul campo dovrà consentire al Ricercatore di analizzare nei dettagli il servizio offerto e tutte le sue componenti (aspetti organizzativi, risorse umane, logistica, tecnologie utilizzate, aspetti amministrativi, documentazione a supporto - con eventuale raccolta di documentazione e modulistica realizzata e utilizzata nel servizio).

L'attività di ricerca sul campo deve consentire di raccogliere TUTTI i dati necessari alla descrizione del caso. A tale fine, è opportuno individuare in modo chiaro le informazioni che devono essere raccolte attraverso l'utilizzo dei singoli strumenti di ricerca. A tale fine, oltre alla conoscenza di tali strumenti, può risultare molto utile conoscere nel dettaglio l'indice del rapporto da redigere (vedi allegato).

IV - Redazione report di caso e condivisione esperienza di ricerca

Quest'ultima fase vede la redazione del report sulla base dell'indice fornito all'interno del presente documento.

Attraverso la realizzazione di un focus group fra i ricercatori si intende condividere i dati e le esperienze realizzate, individuando riflessioni e contenuti utili al rapporto di analisi comparata degli studi di caso dovrà essere successivamente realizzato.

3.6 Il Kit di strumenti e il piano di lavoro

La prima cosa da fare sarà quella di realizzare la Mappa dell'Ufficio Europa. Una volta mappate le attività e i nomi dei referenti delle aree di competenza e servizio, si potrà avere una idea più chiara delle competenze attive all'interno della Provincia sul tema delle politiche comunitarie (sia all'interno che all'esterno dell'ufficio Europa) e quindi delle persone a cui somministrare i vari strumenti di ricerca.

Gli strumenti da utilizzare per la realizzazione dello studio di caso, e che vanno a costituire il piano di lavoro da implementare, sono i seguenti:

10. La Mappa dei settori coinvolti	(Allegato A)
11. L'Intervista ai dirigenti	(Allegato B)
12. L'Intervista ai tecnici	(Allegato C)
13. La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	(Allegato F)
14. Lo Spazio zanzara	(Allegato G)
15. La <i>Check list</i> per la documentazione	(Allegato H)
16. Indice report	(Allegato I)

Ogni strumento di ricerca verrà approfondito all'interno del relativo allegato. Specificatamente, per ogni strumento verranno fornite le modalità e le diverse specifiche per il loro utilizzo e in particolare verrà indicato per ciascuno strumento:

- obiettivo
- target
- modalità
- risultato / prodotto

Allegati - Strumenti, modalità e prodotti

Allegato A - La Mappa dell'Ufficio Europa

A.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Individuare la rete di soggetti che agisce all'interno della Provincia relativamente alle politiche comunitarie incrociando i ruoli e le alle aree di indagine/competenze espresse dagli interlocutori di riferimento.

TARGET

Il soggetto con cui compilare la mappa è l'interlocutore individuato all'interno della Provincia oppure i dirigenti dei settori coinvolti.

Vanno compilate **3 Mappe in relazione ai 3 settori** maggiormente impegnati sul tema delle politiche comunitarie.

MODALITA'

La Mappa deve indicare all'interno di ogni casella il nome e il cognome della **persona che si occupa di politiche comunitarie**, specificando se si tratta di un dipendente interno della Provincia (I) oppure di un esterno (E). Le caselle della Mappa possono rimanere anche vuote.

RISULTATO

Ogni ricercatore dovrà individuare le persone che nelle singole Amministrazioni esprimono servizi nelle 7 aree (**verificare se ne esistono altre da inserire nello spazio apposito**) ottenendo al termine una rappresentazione di *come, se e da quali ruoli* le diverse espressioni della Mission dell'Ufficio Europa vengono svolte nel contesto specifico analizzato nel singolo studio di caso.

A.2 Lo strumento

	PROVINCIA DI _____				
	SETTORE _____				
	Dirigente Responsabile	Funzionario (Funzioni tecniche)	Tecnico (Funzione tecniche)	Amministrativo (Back Office)	Altro (specificare)
management informazione					
progettazione o assistenza alla progettazione					
gestione di progetti					
gestione di partenariati e relazioni esterne					
rendicontazione					
assistenza tecnica, consulenza e sensibilizzaz.					
front office / sportello					
altro (specificare)					

Commento _____

Allegato B - Lo Schema di Intervista in profondità per dirigenti

E.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Raccogliere dati organizzati al fine di giungere ad una descrizione puntuale delle attività e delle dinamiche connesse alle politiche comunitarie, favorendo in questo modo una valutazione delle attività stesse e la individuazione di piste di sviluppo.

TARGET

Dovranno essere realizzate **3 interviste ai dirigenti dei 3 settori** ritenuti maggiormente interessati al tema delle politiche comunitarie.

MODALITA'

L'intervista e' condotta dal ricercatore che utilizza una serie di domande "aperte" guidate da una sorta di "protocollo" da utilizzare come schema di riferimento volto ad uniformare le interviste dei 10 studi di caso.

RISULTATO

3 interviste in profondità

E.2 Lo strumento

Ente:	
Nome e Cognome:	
Funzione nell'Ente:	
Numero di telefono :	
eMail:	
Rilevatore:	
Data:	

1. Opinioni di carattere generale (valutazione globale):

Domanda 1

Esiste nel suo ente una attività connessa alle politiche comunitarie (ad es. progetti, informazione, seminari, formazione)? Può descriverLa?

Domanda 2

Potrebbe valutare l'attività connessa alle politiche comunitarie svolta dal suo ente nel suo complesso indicando un numero di sintesi da 0 a 100? (1 = negativo – 100 = positivo)

Perché?

Cosa cambierebbe?

Domanda 3

Quali sono le principali esigenze che sente in materia?

2. Area della comunicazione

Domanda 4

Viene a conoscenza di opportunità offerte dall'Unione Europea? Come ne viene a conoscenza? Quali canali comunicativi si attivano?

Domanda 5

Come decide di aderire o meno ad opportunità offerte dalla Unione Europea? Quali processi attiva? Quali meccanismi decisionali si mettono in atto?

Domanda 6

Ritiene che siano sufficienti le informazioni di cui dispone? Perché?

3. Area dei processi

(questa sessione, se troppo rigida, svilupparla in termini più flessibili)

Domanda 7

Mi può descrivere sinteticamente per punti i seguenti processi (porre attenzione ai momenti decisionali) se possibile:

7.1 Il processo che porta ad avere informazioni relative alle politiche comunitarie

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.2 Il processo che porta alla presentazione di un progetto al finanziamento di programmi comunitari (non di fondi strutturali)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.3 Il processo che porta al coinvolgimento di un partner in un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.4 Il processo relativo alla gestione di un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____

- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.5 Il processo che porta alla presentazione della rendicontazione alla Commissione europea

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.6 Il processo che porta alla definizione del budget per un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.7 Il processo che porta alla formalizzazione di accordi o protocolli con partner

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Domanda 8

Quali sono gli aspetti sui processi e sui flussi di funzionamento che modificherebbe?

perché

Domanda 9

I processi adottati si ispirano ad un modello di servizio particolare? Quale? Si fa riferimento ad altre realtà o a *best practice*?

4. Area delle forme di lavoro e tecnologia

Domanda 10

Come giudica il clima all'interno del suo gruppo di lavoro? Il clima del suo gruppo di lavoro e' correlato al clima che si respira in tutta la struttura?

Domanda 11

Gli strumenti utilizzati sono soddisfacenti? Cosa manca?

Domanda 12

Utilizzerebbe email, forum, motori di ricerca avanzati, palmari, servizi basati su telefonia mobile per migliorare/modificare: i processi di lavoro interno, il servizio rivolto all'utenza? Perché?

5. Area della valorizzazione delle Risorse umane

Domanda 13

Si sente di essere collocato nel ruolo giusto? Potrebbe dare un contributo maggiore se collocato in altre aree/ruoli?

Domanda 14

Avrebbe bisogno di acquisire competenze specifiche per migliorare le sue prestazioni professionali in relazione alle tematiche connesse alle politiche comunitarie? Quali?

Domanda 15

Svolge regolarmente attività di formazione su tematiche connesse alle politiche comunitarie? Perché?

6. Area metodologie

Domanda 16

Utilizzate particolari metodologie di lavoro per le seguenti attività : gestione dell'informazione; analisi dei bisogni; progettazione; gestione di progetti? Da dove sono state tratte? Vi avvalete del supporto di soggetti di consulenza esterni?

Domanda 17

Avverte l'esigenza di maggiore know how rispetto alle suddette attività? Può approfondire?

Domanda 18

Si sente predisposto a comunicare, condividere informazioni e lavorare con altre persone utilizzando la posta elettronica, la video conferenza o altri strumenti tecnologicamente avanzati?

7. Area sviluppo

Domanda 19

Perché finora non è stato realizzato un Ufficio Europa nella Vostra Provincia?

Si pensa di realizzare all'interno dell'Ente un Ufficio Europa?

Se sì, con quali funzioni e modello organizzativo

Se no, perché

Domanda 20

A conclusione di questa intervista, ha altre cose da aggiungere che pensa possano interessare alla presente ricerca?

Allegato C - Lo Schema di Intervista in profondità per operatori

E.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Raccogliere dati organizzati al fine di giungere ad una descrizione puntuale delle attività e delle dinamiche connesse alle politiche comunitarie, favorendo in questo modo una valutazione delle attività stesse e la individuazione di piste di sviluppo.

TARGET

Dovranno essere realizzate **3 o più interviste ai operatori/tecnici dei 3 settori** ritenuti maggiormente interessati al tema delle politiche comunitarie.

MODALITA'

L'intervista e' condotta dal ricercatore che utilizza una serie di domande "aperte" guidate da una sorta di "protocollo" da utilizzare come schema di riferimento volto ad uniformare le interviste dei 10 studi di caso.

RISULTATO

3 interviste in profondità

E.2 Lo strumento

Ente:	
Nome e Cognome:	
Funzione nell'Ente:	
Numero di telefono :	
eMail:	
Rilevatore:	
Data:	

1. Opinioni di carattere generale (valutazione globale):

Domanda 1

Esiste nel suo ente una attività connessa alle politiche comunitarie (ad es. progetti, informazione, seminari, formazione)? Può descriverLa?

Domanda 2

Potrebbe valutare l'attività connessa alle politiche comunitarie svolta dal suo ente nel suo complesso indicando un numero di sintesi da 0 a 100? (1 = negativo – 100 = positivo)

Perché?

Cosa cambierebbe?

Domanda 3

Quali sono le principali esigenze che sente in materia?

2. Area della comunicazione

Domanda 4

Viene a conoscenza di opportunità offerte dall'Unione Europea? Come ne viene a conoscenza? Quali canali comunicativi si attivano?

Domanda 5

Come decide di aderire o meno ad opportunità offerte dalla Unione Europea? Quali processi attiva? Quali meccanismi decisionali si mettono in atto?

Domanda 6

Ritiene che siano sufficienti le informazioni di cui dispone? Perché?

3. Area dei processi

(questa sessione, se troppo rigida, svilupparla in termini più flessibili)

Domanda 7

Mi può descrivere sinteticamente per punti i seguenti processi (porre attenzione ai momenti decisionali) se possibile:

7.1 Il processo che porta ad avere informazione relative alle politiche comunitarie

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.2 Il processo che porta alla presentazione di un progetto al finanziamento di programmi comunitari (non di fondi strutturali)

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.3 Il processo che porta al coinvolgimento di un partner in un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.4 Il processo relativo alla gestione di un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____

- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____
- g) _____

7.5 Il processo che porta alla presentazione della rendicontazione alla Commissione europea

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.6 Il processo che porta alla definizione del budget per un progetto comunitario

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____
- f) _____

7.7 Il processo che porta alla formalizzazione di accordi o protocolli con partner

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Domanda 8

Quali sono gli aspetti sui processi e sui flussi di funzionamento che modificherebbe?

perché

Domanda 9

I processi adottati si ispirano ad un modello di servizio particolare? Quale? Si fa riferimento ad altre realtà o a *best practice*?

4. Area delle forme di lavoro e tecnologia

Domanda 10

Come giudica il clima all'interno del suo gruppo di lavoro? Il clima del suo gruppo di lavoro e' correlato al clima che si respira in tutta la struttura?

Domanda 11

Gli strumenti utilizzati sono soddisfacenti? Cosa manca?

Domanda 12

Utilizzerebbe email, forum, motori di ricerca avanzati, palmari, servizi basati su telefonia mobile per migliorare/modificare: i processi di lavoro interno, il servizio rivolto all'utenza? Perché?

5. Area della valorizzazione delle Risorse umane

Domanda 13

Si sente di essere collocato nel ruolo giusto? Potrebbe dare un contributo maggiore se collocato in altre aree/ruoli?

Domanda 14

Avrebbe bisogno di acquisire competenze specifiche per migliorare le sue prestazioni professionali in relazione alle tematiche connesse alle politiche comunitarie? Quali?

Domanda 15

Svolge regolarmente attività di formazione su tematiche connesse alle politiche comunitarie? Perché?

6. Area metodologie

Domanda 16

Utilizzate particolari metodologie di lavoro per le seguenti attività gestione dell'informazione; analisi dei bisogni; progettazione; gestione di progetti?

Domanda 17

Avverte l'esigenza di maggiore know how rispetto alle suddette attività? Può approfondire?

Domanda 18

Si sente predisposto a comunicare, condividere informazioni e lavorare con altre persone utilizzando la posta elettronica, la video conferenza o altri strumenti tecnologicamente avanzati?

Domanda 20

A conclusione di questa intervista, ha altre cose da aggiungere che pensa possano interessare alla presente ricerca?

Allegato D – La Griglia per l'analisi dei fabbisogni

F.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

La finalità della presente griglia è quella di approfondire la conoscenza delle esigenze formative degli operatori delle politiche comunitarie. Tale griglia verrà utilizzata, oltre che negli studi di caso, anche in un'altra sezione della ricerca sugli Uffici Europa mediante la quale si intende analizzare i fabbisogni formativi di 26 Uffici Europa tra cui i 10 oggetto degli studi di caso.

TARGET

Dovranno essere realizzate 6 interviste di cui

- 3 a dirigenti di settore
- 3 a operatori

MODALITA'

La griglia deve essere compilata in auto-somministrazione con la supervisione del ricercatore.

RISULTATO

6 questionari realizzati

F.2 Lo strumento

Individuare il personale impegnato all'interno dell'Ufficio Europa approfondendo quanto già indicato nella mappa.

	Qualifica	Tipo di contratto	Codice⁽¹⁾
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			

(1) Inserire i codici utilizzando come schema la legenda

Legenda

Qualifica	Tipo do contratto	Codice
DIR = Dirigente	DipFT= dipendente a tempo pieno	D = Dirigente
FUNZ = Funzionario	DipPT= dipendente a tempo parziale	F = Funzionario
AMM = Amministrativo	CoCoCo = collaboratori	A = Amministrativo
EST = Esterno	Ppf =prestazioni professionali	C1 = Esterno 1
		C2 = Esterno 2
		C3 = ...

Domanda 1

Quali sono le aree di miglioramento che Lei ritiene più utile sviluppare rispetto ai seguenti ambiti di conoscenza, per ogni figura che opera nell'ufficio?

Nota: Inserire nella casella corrispondente i codici definiti precedentemente (D = Dirigente; F = Funzionario; A = Amministrativo; C1 = Codice 1; ...)

	Serve				Non serve			
	Rafforzare		Costruire		Consolidare		Inutili	
a) Lingue straniere								
b) Normativa nazionale e comunitaria								
c) Istituzioni comunitarie (istituzioni e competenze, altri istituti, processi decisionali, formazione leggi, ...)								
d) Strategie politiche dell'UE								
e) Opportunità di finanziamento (programmi specifici)								
f) Procedure amministrative per la gestione dei fondi								
g) Metodologie di budgeting								
h) Metodologie di analisi								
i) Metodologie progettuali								
j) Metodologie di monitoraggio e valutazione								
k) Strumenti di comunicazione e marketing								
l) Strumenti di organizzazione e pianificazione lavoro								
m) Teorie dell'organizzazione								
n) Sistemi di knowledge management								
o) Modelli di partenariato e di governance								
p) Informatica di base								
q) Informatica specialistica (sistemi di rendicontazione): specificare								
r) Le reti per l'accesso alle informazioni in Europa								
s) Metodologie di Project Management								

Altro specificare

Domanda 2

Quali sono le aree di miglioramento che si ritiene più utile sviluppare rispetto ai seguenti ambiti di competenza, per ogni figura che opera nell'ufficio?

Nota: Inserire nella casella corrispondente i codici definiti precedentemente (D = Dirigente; F = Funzionario; A = Amministrativo; C1 = Codice 1; ...)

	Serve				Non serve				
	Rafforzare		Costruire		Consolidare		Inutili		
a) Attivazione e gestione dei partenariati									
b) Attivazione e gestione di partner comunitari									
c) Gestione gruppi di lavoro (interni ed esterni)									
d) Sviluppo di piani di comunicazione e marketing									
e) Sviluppo di piani di comunicazione interna									
f) Sviluppo piani di analisi									
g) Elaborazione progetti									
h) Sviluppo di piani di monitoraggio e valutazione di progetti									
i) Sviluppo di piani di monitoraggio e valutazione delle attività dell'ufficio									
j) Programmazione attività dell'ufficio									
k) Utilizzo di strumenti di project management									
l) Utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche: specificare									
m) Accesso alle informazioni									
n) Predisposizione e distribuzione di strumenti informativi									
o) Predisposizione di piani di budget									
p) Rendicontazione dei progetti									
q) Gestione delle procedure amministrative per i progetti									

Altro specificare

Domanda 3

Secondo voi, quale delle seguenti tipologie di intervento formativo corrispondono meglio alle esigenze di formazione di questo ufficio e del personale che vi opera?

Nota: indicare la propria valutazione considerando 1 = poco; 4 = molto.

	1	2	3	4
a) Formazione d'aula				
b) Formazione a distanza				
c) Seminari brevi				
d) Visite e stage				
e) Simulazioni				
f) Project work				
g) Formazione individuale				
h) Outdoor training				
i) Formazione intervento (osservazione, affiancamento, intervento mirato)				
j) Coaching				
k) Gruppi di lavoro locali				
l) Gruppi di lavoro interlocali				
m) Altro _____				

Allegato G – Lo Spazio zanzara

G.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Con la presente tecnica si intende entrare in contatto, per quanto possibile, con i referenti politici degli uffici europa.

TARGET

Amministratori con delega alle politiche comunitarie e quindi referenti degli Uffici Europa.

MODALITA'

Vengono individuati 5 temi di “provocazione” o "punture" (per mantenere la metafora della zanzara) da portare all’attenzione dei referenti politici e sulla base dei quali stimolare una breve riflessione,

Il fine sarebbe quello di ottenere uno spazio “Sala da thé” nel quale registrare le testimonianze, le vision e gli umori dei referenti politici rispetto all’esperienza dell’Ufficio Europa.

RISULTATO

Coinvolgimento e informazione da parte dei referenti politici.

G.2 Lo strumento

Ente:	
Nome e Cognome:	
Delega:	
Numero di telefono :	
eMail:	
Rilevatore:	
Data:	

Domanda 1

Perché nella Vostra Provincia non avete mai costituito o formalizzato l'Ufficio Europa

Domanda 2

L'assenza di un Ufficio Europa è un ostacolo o una potenzialità per lo sviluppo dell'ente in una prospettiva comunitaria? Perché?

Domanda 3

Può fornirci di una immagine di questa Provincia con Ufficio Europa? Perché?

Domanda 4

Lei si sente europeo?

Domanda 5

(Domanda libera da inserire a seguito di quanto emerso in precedenza)

Allegato H – La Check list documentazione

H.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Raccogliere materiale utile alla descrizione e illustrazione delle potenzialità e delle debolezze dello studio di caso. È importante avere ben presente l'indice del report (allegato)

TARGET

Referenti dei settori che si occupano di politiche comunitarie

MODALITA'

Raccogliere possibilmente tutto il materiale indicato nella check list

RISULTATO

Materiale utile alla descrizione del caso.

H.2 Lo strumento

a) Bollettini

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

b) Indirizzo Sito Internet

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

c) Newsletter

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

d) Brochure sportello,

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

e) Procedure di call center,

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

f) Normativa e documenti politici

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

g) Programmi di eventi

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

h) Studi e ricerche sulle caratteristiche del territorio

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

i) Procedure sviluppate dall'Ufficio Europa

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

l) Format realizzati dall'Ufficio

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

l) Progetti realizzati

<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No
-----------------------------	-----------------------------

m) Altro (specificare) _____

Allegato I – L'Indice del report dello studio di caso

I.1 Istruzioni per l'uso

OBIETTIVO

Ottenere 10 report relativi agli studi di caso che consentano di sviluppare tra loro percorsi di analisi comparata.

A tal fine, si ricorda ancora una volta l'importanza di attenersi agli strumenti dati e di derogare da essi solamente se necessario e comunque motivando le scelte adottate.

TARGET

I ricercatori degli studi di caso.

MODALITA'

Applicati tutti gli strumenti relativi alla ricerca sul campo, ogni ricercatore procederà all'analisi dei dati raccolti stilando un report dello studio di caso.

Si prevede inoltre un focus group fra i ricercatori (della durata di 4 ore), finalizzato al confronto delle esperienze e alla esplicitazione delle percezioni implicite. Terminato il focus group si procederà alla stesura del **Report di Sintesi** contenente l'analisi comparata dei casi di studio.

RISULTATO

Report di 22 / 30 pagine

Font: Times New Roman - 12

Interlinea: 1

Impostazione di pagina: 3 ogni lato

I.2 Lo schema da seguire

Si propone di seguito un indice da utilizzare per la stesura dei report di sintesi:

INDICE

8. Premessa (descrivere l'Ente, la data di svolgimento del caso, eventuali variazioni di metodo rispetto alla procedura proposta – tempo dedicato, fattori di criticità, eventuali integrazioni, se sono stati usati registratori o meno, etc.)
9. Gli attori (contiene indicazioni sul profilo del Ricercatore e sulle persone a cui è stato somministrato il kit di strumenti – Ruoli e altre indicazioni utili) – In Allegato le Mappe di tipo A o B
10. Il clima (contiene una descrizione di quanto raccolto con la griglia di osservazione ed eventuali altri elementi) – In allegato la griglia compilata
11. Documentazione raccolta (contiene l'elenco dei documenti raccolti in sede di studio di caso)
12. Diario del Caso (contiene una agenda ragionata che descrive come si è svolto lavoro di studio di Caso, orari, difficoltà logistiche, sequenza degli eventi)
13. Descrizione del Caso: contiene la lettura quantitativa e qualitativa dei dati, con particolare riferimento a:
 - **Modello organizzativo** (risorse umane, ruoli, logistica, ...)
 - **Strategie attivate dall'ufficio** (definizione di macro ambiti di attività, ...)
 - **Knowledge management** (informazione, formazione, sviluppo risorse umane, ...)
 - **Sistema di relazioni** (istituzionali, operative, per livello territoriale, ...)
 - **Sviluppo progetti** (analisi dei bisogni, budget, procedure, processi, metodologie, ...)
14. Conclusioni (esprimere una valutazione sull'esperienza e considerazioni per il monitoraggio dell'efficacia della metodologia, degli strumenti e delle indicazioni e formazione ottenute per lo sviluppo delle attività).

RACCOMANDAZIONE CONCLUSIVA ED ELENCO DEI PRODOTTI DA PRESENTARE

Ci e' sembrato estremamente importante cercare di coniugare l'eterogeneità del campione degli intervistati, dei contesti culturali ed organizzativi di riferimento e la valorizzazione delle differenze con la necessità di dare una descrizione olistica del "sistema" da indagare (omogeneizzazione e quindi confronto dei risultati).

A tale scopo sono stati individuati strumenti per la raccolta delle informazioni che risultassero una guida ed uno schema di riferimento per il ricercatore che viene nello stesso tempo invitato ad integrare, approfondire e sottolineare aree di indagine e specifici item, in relazione alle caratteristiche specifiche dell'intervistato (ruolo, competenze ecc.) e del contesto organizzativo, ambientale, sociale e relazionale.

I prodotti da presentare e da utilizzare per la descrizione del caso sono i seguenti:

Strumento	Numero di prodotti	A chi sottoporre
Mappa Ufficio Europa	3	Dirigenti
L'Intervista in profondità - dirigenti	3	Dirigenti
L'Intervista in profondità - operatori	3	Operatori
La Griglia per l'analisi dei fabbisogni	6	1 - Dirigente Ufficio Europa 2 - Operatore Ufficio Europa
Lo Spazio zanzara	1	Politico/amministratore
La <i>Check list</i> per la documentazione	vari	
Report	1	