



INNOVAZIONE E TRANSNAZIONALITÀ: L'ESPERIENZA DEI PARTENARIATI STRATEGICI ERASMUS+

*a cura di
Francesca Trani*

22

INAPP REPORT

L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico – stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 – nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPA0) del Fondo sociale europeo delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

Presidente: *Sebastiano Fadda*

Direttore generale: *Santo Darko Grillo*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

www.inapp.org

La collana Inapp Report è curata da Pierangela Ghezzi.



INAPP

**INNOVAZIONE E
TRANSNAZIONALITÀ:
L'ESPERIENZA DEI
PARTENARIATI
STRATEGICI
ERASMUS+**

*a cura di
Francesca Trani*

La pubblicazione raccoglie i risultati di un'indagine curata dall'Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP (responsabile Ismene Tramontano) sugli effetti prodotti dai progetti di partenariato strategico nell'ambito di Erasmus+ VET.

Gruppo di lavoro per l'Inapp: Franca Fiacco, Francesca Trani (coordinatore), Marilise Varricchio, Valentina Maria Grazia Violi.

Supervisione: Ismene Tramontano

Questo testo è stato sottoposto con esito positivo al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Inapp.

Il volume è a cura di *Francesca Trani*

Franca Fiacco (parr. 2.2, 3.3); *Ismene Tramontano* (Introduzione, par. 1.1); *Francesca Trani* (parr. 2.1, 3.1, 4.1); *Valentina Maria Grazia Violi* (parr. 1.2, 3.2, 4.2)

Coordinamento editoriale: *Valeria Cioccolo, Costanza Romano*

Editing grafico e impaginazione: *Santina Cerra*

Le opinioni espresse in questo volume impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Questo documento è stato realizzato con il supporto finanziario dell'Unione Europea. Le opinioni ivi espresse non riflettono l'opinione ufficiale dell'Unione Europea

Testo chiuso: settembre 2021

Alcuni diritti riservati [2021] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-1795

ISBN: 978-88-543-0250-1

Finito di stampare nel mese di dicembre 2021

da Rubbettino print

per conto di Rubbettino Editore Srl

88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

www.rubbettinoprint.it

Indice

Premessa	7
Introduzione	9
1 Il programma Erasmus+	11
1.1 Il contributo allo spazio europeo dell'istruzione	11
1.2 L'Azione chiave 2: partenariati strategici tra passato e futuro	14
2 Metodologia di indagine	17
2.1 Approccio metodologico e strumentale	17
2.2 Progetti analizzati	21
3 Risultati: l'innovazione e l'internazionalizzazione di prassi e sistemi	25
3.1 Utilizzo dei prodotti dei partenariati strategici	25
3.1.1 <i>Effetti dell'utilizzo su organizzazioni, settori e sistemi</i>	25
3.1.2 <i>Effetti sulle prassi</i>	40
3.1.3 <i>Esperienze dei beneficiari</i>	42
3.1.4 <i>Rilevanza della policy nei prodotti analizzati</i>	44
3.2 Effetti della cooperazione transnazionale su organizzazioni e territori	56
3.2.1 <i>Strategie organizzative</i>	56
3.2.2 <i>Competenze del personale e dei discenti</i>	67
3.2.3 <i>Qualità dell'offerta didattica</i>	71
3.3 Valorizzazione e sostenibilità di un partenariato strategico	74
3.3.1 <i>Strategie di valorizzazione dei risultati dei partenariati</i>	74
3.3.2 <i>Sostenere i risultati di un progetto: azioni ed interventi specifici</i>	81
4 Conclusioni e spunti di policy advice	87
4.1 Principali evidenze	87
4.2 Prospettive e piste di lavoro	91
Allegato	
Questionario per intervista CAPI semi-strutturata	97
Riferimenti bibliografici	121

Premessa

L'Inapp Agenzia nazionale Erasmus+ ha il compito di promuovere il programma a livello nazionale per ottimizzarne la conoscenza, la partecipazione e le ricadute sulle persone, sugli organismi partecipanti e sui sistemi rilevanti. La specifica missione di ricerca dell'Istituto consolida gli interventi di indagine ed analisi posti in essere dall'Agenzia che, in un'ottica di *accountability*, mira a mettere a disposizione dei decisori e di tutti gli stakeholder rilevanti dati di sintesi sui risultati del programma e spunti di riflessione che facilitino, da parte di questi attori, la messa in campo di nuove piste di lavoro. Tale dimensione è stata significativamente rafforzata negli ultimi anni, ampliando e diversificando le iniziative di analisi degli esiti di Erasmus+, in modo da esplorarne gli effetti sui singoli, sulle organizzazioni coinvolte e sui sistemi dell'istruzione e formazione professionale. L'aspetto in questione è divenuto di rilevanza sempre più centrale a partire dalla considerazione che la condivisione dei risultati dei programmi consente ad un pubblico sempre più esteso di apprezzare i concreti benefici della partecipazione alle opportunità in questi disponibili. L'estensione delle conclusioni delle analisi permette, anche, di fornire agli stakeholder e ai decisori le conoscenze utili in merito a quanto implementato da Erasmus+ e adottato a livello di organismi attuatori, di settori e di sistemi al fine di massimizzarne l'investimento. L'indagine sui risultati dell'azione di partenariato strategico in ambito istruzione e formazione professionale, di cui il presente report restituisce gli esiti, si inquadra proprio nell'ambito di tali riflessioni che l'Agenzia nazionale Inapp ha realizzato nel corso degli ultimi anni, e che hanno riguardato rispettivamente: il contributo delle buone prassi del programma, gli effetti della partecipazione alle esperienze di mobilità ed i benefici della partecipazione da parte delle imprese. In tale linea di attività si inserisce la presente analisi degli esiti dell'azione di Erasmus+ di partenariato strategico, pensata proprio per attivare virtuosi processi di internazionalizzazione e di innovazione delle prassi e dei sistemi di istruzione e formazione. In questo ambito di intervento, ciascuna indagine tende a completare con il suo bagaglio valutativo un ciclo conoscitivo complessivo sui diversi aspetti di Erasmus+, la cui sintesi può risultare particolarmente utile in fase di avvio delle attività relative al settennato 2021-2027, in

quanto in grado di offrire prospettive utili ad offrire un contributo per migliorare in corso d'opera l'efficacia di questo strumento di finanziamento. L'investimento del programma in conoscenza, abilità e competenze intende apportare benefici ai singoli, alle istituzioni, alle organizzazioni e alla società nel suo complesso, contribuendo alla crescita e garantendo l'equità, la prosperità e l'inclusione sociale in Europa. In tale ottica, i partenariati strategici appaiono un'importante misura di sostegno al raggiungimento di questi ambiziosi obiettivi in quanto, attraverso la cooperazione transnazionale, gli interventi in questione favoriscono l'apertura internazionale degli organismi coinvolti innovandone, al contempo, prassi e offerta didattica. Proprio su questi aspetti i risultati dell'indagine hanno dimostrato che la partecipazione ai partenariati strategici di Erasmus+ rappresenta un reale valore aggiunto in termini di modernizzazione e di internazionalizzazione degli organismi, perché incrementano la visibilità ed l'attrattività di tali enti all'esterno, migliorano le competenze gestionali, tecnico-professionali e relazionali del personale che in questi operano, aumentano la qualità e l'innovazione dell'offerta didattica e dei servizi erogati e divengono, infine, in alcuni casi, un vero e proprio punto di riferimento dei territori e delle reti intercettate. In un mondo in veloce mutamento appare, peraltro, del tutto evidente la necessità di rispondere efficacemente ai bisogni di competenze e di professionalità espressi dal mercato del lavoro attraverso l'innovazione e l'internazionalizzazione dei sistemi e dei percorsi formativi. Proprio tale prospettiva avvalorata il contributo degli esiti dei progetti analizzati ad alcune linee di intervento strategico in materia di policy per l'istruzione e la formazione professionale, elemento utile a rafforzare il potenziale di Erasmus+ a supporto della costruzione dello spazio europeo dell'istruzione e di attuazione di opportunità di apprendimento a sostegno di un'occupazione di qualità per tutti.

Santo Darko Grillo
Direttore generale dell'Inapp

Introduzione

Il momento attuale si contraddistingue per l'ampio bagaglio di iniziative già realizzate e rappresenta, quindi, un momento particolarmente fecondo per indagare gli effetti del programma ed in particolare gli esiti dei progetti di partenariato strategico, al fine di trarne spunti e riflessioni, che possano fornire un contributo migliorativo all'attuazione del nuovo programma Erasmus+ nel periodo di programmazione appena avviato. Il presente rapporto restituisce i risultati di un'indagine realizzata dall'Agenzia nazionale Erasmus+ Inapp, con il supporto di IZI-Disamis, finalizzata ad analizzare le trasformazioni incoraggiate dall'implementazione a livello nazionale dell'azione decentrata partenariati strategici vocational education and training (VET) del programma, focalizzando l'attenzione sulle esperienze concluse. La ricerca si è concentrata sugli esiti di tale azione di Erasmus+, esaminando i risultati generati con riferimento ad alcune peculiari aree di interesse dell'agenda europea in ambito *education&training*. In una logica bottom-up, lo studio è stato, difatti, indirizzato a far emergere il valore aggiunto apportato dalla cooperazione transnazionale in ambito istruzione e formazione all'innovazione e modernizzazione dei sistemi di riferimento. La rilevazione ha inteso, in particolare, mettere in luce i risultati raggiunti dai partenariati strategici in termini di contributo all'apertura internazionale degli organismi coinvolti, di trasferimento a sistema delle innovazioni sviluppate e di sostenibilità degli esiti nel lungo termine. Le esperienze analizzate, difatti, possono divenire, in tale ottica, fonte di ispirazione per tutte le iniziative in corso rappresentando, parimenti, un prezioso bagaglio conoscitivo di strumenti, modelli e prassi di cui sostenere il re-utilizzo attraverso efficaci attività di disseminazione e valorizzazione. Fondamentale risulta, in tale processo, indagare quanto queste esperienze progettuali siano state in grado di apportare un contributo ai sistemi dell'istruzione e formazione professionale, rinnovandoli secondo una logica di interscambi e contaminazioni positive tra livello della policy e quello delle prassi attuative. In questa logica, il primo capitolo del presente rapporto ha lo scopo di presentare il programma Erasmus+ e l'azione di partenariati strategici ed il relativo contributo alla costruzione dello spazio europeo dell'istruzione. Si prosegue nel capitolo 2 con la presentazione della metodologia di indagine e

degli strumenti utilizzati sul campo, nonché delle iniziative analizzate. Il capitolo 3 espone gli esiti della rilevazione, approfondendo i cambiamenti generati dalle esperienze progettuali indagate in termini di innovazione generata attraverso l'utilizzo dei prodotti realizzati, internazionalizzazione degli organismi coinvolti e sostenibilità dell'investimento oltre la fine delle iniziative progettuali. L'ultimo capitolo, infine, presenta le principali risultanze in termini di lezioni apprese e sfide aperte, proponendosi di suggerire alcune piste utili a indirizzare al meglio l'attuazione del programma nell'attuale fase di programmazione 2021-2027, in una logica di conoscenza analitica, che a partire dalla valorizzazione di quanto realizzato possa orientare ed accompagnare lo sviluppo degli indirizzi di policy e dei relativi dispositivi.

Ismene Tramontano
Direttrice dell'Agenzia nazionale Erasmus+ VET

1 Il programma Erasmus+

1.1 Il contributo allo spazio europeo dell'istruzione

Il programma Erasmus+ 2021-2027 ed il suo omonimo predecessore del settennato 2014-2020, si pongono in una logica di continuità con i diversi dispositivi¹ dell'Unione europea che hanno stimolato e accompagnato nel corso dell'ultimo ventennio l'evoluzione dei sistemi di istruzione e formazione dei Paesi europei. Tale percorso di lungo respiro ha visto l'avvicinarsi di numerosi programmi che, attraverso i successivi periodi di programmazione, hanno efficacemente contribuito a sostenere l'innovazione ed il complessivo innalzamento della qualità dei relativi sistemi. Da ultimo, una nuova comunicazione della Commissione (Comunicazione CE 2020 sulla realizzazione dello spazio europeo dell'istruzione) fissa al 2025 il raggiungimento di tale ambizioso obiettivi, attraverso la promozione della collaborazione tra gli Stati membri al fine di innalzare ulteriormente la qualità e l'inclusività dei rispettivi sistemi di istruzione e formazione. Lo spazio europeo dell'istruzione trova le sue radici in decenni di cooperazione in tale materia a livello dell'UE: il quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione ha certamente contribuito a creare un clima di fiducia e comprensione reciproca, che ha sostenuto le prime iniziative per la costruzione di uno spazio europeo dell'istruzione e per le relative riforme nazionali, agevolando anche la risposta della comunità dell'istruzione e della formazione alla pandemia da Covid-19. La cooperazione europea, per il tramite dei programmi di finanziamento comunitario, che si sono nel tempo succeduti, ha già ottenuto risultati significativi in termini di internazionalizzazione degli organismi aderenti, rafforzamento delle competenze dei partecipanti e dei professionisti coinvolti, innalzamento della qualità dei sistemi ed adattamento alle trasformazioni digitali, tutti effetti certamente positivi il cui concreto espletamento è stato delineato a partire dagli esiti di indagini analoghe

¹ Ai fini della presente indagine con il termine dispositivo si intende un programma, un'iniziativa o una linea di finanziamento UE volta a stimolare ed accompagnare l'attuazione, a livello nazionale, di politiche rientranti negli ambiti di cooperazione degli Stati membri.

alla presente. Questo processo di integrazione europea di lungo respiro ha anche avuto come risultato quello di accompagnare gli Stati membri alla definizione di obiettivi comuni fornendo, al contempo, un'ampia gamma di strumenti di apprendimento reciproco e di sostegno alle politiche, che hanno incoraggiato i diversi Paesi a concentrare gli sforzi sulle priorità più urgenti. Tale percorso ha raggiunto risultati importanti (Comunicazione CE 2015), con una significativa riduzione della percentuale di giovani che abbandonano gli studi senza un diploma di istruzione secondaria superiore e che non seguono più un percorso di formazione (scesa dal 14% nel 2009 al 10,2% nel 2019), in pratica raggiungendo l'obiettivo del 10% fissato dall'UE. Si tratta di un risultato straordinario, al quale ha certamente contribuito il programma Erasmus+ (2014-2020), che ha offerto rilevanti opportunità di cooperazione transnazionale tese ad innovare i sistemi e a contrastare il disallineamento tra competenze in uscita dai percorsi formativi e quelle richieste dal mercato del lavoro. La nuova strategia comunitaria per i prossimi anni richiama gli Stati membri a intensificare gli investimenti nelle competenze e nell'istruzione delle persone, nella consapevolezza di quanto ciò sia una necessità per tutti gli Stati membri e una priorità strategica per l'Unione nel suo complesso (Risoluzione del Consiglio 2019). Erasmus+ ha svolto un ruolo determinante nel diffondere le pratiche di successo e nel rafforzare la cooperazione volta a sostenere i processi di riforma nazionali, nonché nel supportare finanziariamente l'attuazione di azioni a livello dell'UE volte a promuovere la cittadinanza, le libertà fondamentali, la tolleranza e la non discriminazione. Gli esiti di queste attività hanno ricevuto il massimo riconoscimento politico, innalzando le ambizioni del settore dell'istruzione e della formazione. Nella dichiarazione di Roma, i leader europei si sono impegnati a lavorare per un'Unione in cui "i giovani ricevano l'istruzione e la formazione migliori e possano studiare e trovare un lavoro in tutto il continente" (Dichiarazione dei leader dei 27 Stati membri 2017, 3). Gli sforzi dei Paesi europei verso la realizzazione dello spazio europeo dell'istruzione si dispiegheranno quindi in sinergia con l'agenda per le competenze per l'Europa, che comprende i nuovi indirizzi politici in materia di IFP per valorizzare al meglio la conoscenza, rendendola il pilastro della ripresa e della prosperità dell'Europa, sulla base di principi condivisi di inclusione, mobilità e innovazione (Comunicazione CE 2020 Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza). Negli ultimi due decenni Erasmus+ e i suoi predecessori hanno certamente contribuito a sviluppare e rafforzare i legami tra lo spazio europeo dell'istruzione e il resto del mondo e, in particolare attraverso le azioni di sperimentazione formativa, hanno sostenuto lo sviluppo di strumenti e percorsi di istruzione e formazione innovativi. Appare interessante, dunque, verificare quanto le azioni di sviluppo delle capacità siano state effettivamente determinanti per l'internazionalizzazione dei sistemi di istruzione e formazione professionale nei paesi coinvolti, sostenendo la crescita

economica e, al contempo, il rafforzamento della cittadinanza attiva europea. Nella visione dell'Unione europea, sempre di più l'istruzione e la formazione costituiranno la base per la realizzazione personale, l'occupabilità e la cittadinanza attiva e responsabile, da realizzare attraverso il diritto a un'istruzione, a una formazione e a un apprendimento permanente di qualità e inclusivi, pilastri centrali dei diritti sociali europei. L'Unione sta ridefinendo la sua strategia di crescita, basata sulla sostenibilità, che identifica quale motore di trasformazione la transizione verde e digitale. L'istruzione e la formazione, che sono al centro dello stile di vita europeo, rafforzeranno l'economia sociale di mercato e la democrazia grazie ai principi di libertà, diversità, all'enfasi sui diritti umani e sulla giustizia sociale. In questo contesto, il nuovo Erasmus+ 2021-2027 continuerà ad esserne strumento attuativo, anche attraverso una dimensione internazionale ampliata, che lo renderà sempre più mezzo di promozione della dimensione globale dello spazio europeo dell'istruzione. È proprio con questo sguardo propositivo verso il futuro, che si possono capitalizzare al meglio gli spunti che emergono dalla presente rilevazione sugli effetti generati dall'esperienza dei partenariati strategici dell'ambito VET.

1.2 L’Azione chiave 2: partenariati strategici tra passato e futuro

Il programma Erasmus+ ha rappresentato negli anni un significativo laboratorio d’innovazione, che ha operato attraverso il finanziamento di specifiche azioni volte a sostenere la cooperazione transnazionale finalizzata allo sviluppo ed al trasferimento di prodotti innovativi, in grado di migliorare le pratiche educative e formative. Così facendo, il dispositivo ha inteso contribuire ad innovare dal basso i relativi contesti, accompagnando processi di riforma a livello nazionale e, sempre più, avvicinando i sistemi di istruzione e formazione dei diversi Paesi europei. Questa spinta trasformativa ha caratterizzato i diversi programmi in ambito educazione e formazione predecessori dell’attuale dispositivo², con azioni specifiche che hanno passato il testimone all’azione chiave 2 di Erasmus+ 2014-2020³, mirata a sostenere la cooperazione transnazionale per l’innovazione e lo scambio di buone pratiche tra organizzazioni attive nei settori dell’istruzione, della formazione e della gioventù, sostenendo lo sviluppo, il trasferimento e la messa a sistema di pratiche innovative a livello organizzativo, locale, regionale, nazionale e europeo. Nell’ambito di tale azione chiave, si posizionano i progetti di partenariato strategico, che hanno efficacemente combinato elementi costitutivi dei programmi precedenti: Apprendimento permanente e Gioventù in azione. Questa sintesi in un’unica nuova struttura ha riguardato i precedenti progetti di partenariati multilaterali, le iniziative di trasferimento e di sviluppo dell’innovazione e le iniziative giovanili transnazionali. Centrale in questa nuova tipologia di progetti, risultano essere le attività di condivisione di conoscenze e di esperienze ed il peer learning tra organismi coinvolti; ciò anche al fine di sostenere un loro progressivo rafforzamento in termini di capacità operative, soprattutto in materia di cooperazione a livello internazionale. Nello specifico ambito del programma, che si occupa di istruzione e formazione professionale, si tratta di esperienze progettuali, che hanno lo scopo di promuovere virtuosi cambiamenti tesi ad incrementare la qualità delle prassi e dei sistemi ed a rafforzare la rilevanza dei percorsi rispetto alle esigenze espresse dal mercato del lavoro, anche al fine di contribuire ad affrontare problematiche di skill mismatch, che impattano negativamente sui tassi di occupazione e, più in generale, sull’economia europea. Interessanti appaiono al riguardo gli esiti della valutazione intermedia del programma (*Commission staff working document Mid-term evaluation of the Erasmus+ Programme (2014-2020)*)

² Si fa qui riferimento, in particolar modo, al programma di Apprendimento permanente (LLP) che ha integrato quattro programmi settoriali, già separatamente attivi nella fase programmatica precedente: Comenius per l’istruzione; Leonardo da Vinci per l’istruzione e formazione professionale; Erasmus per l’istruzione superiore e Grundtvig per l’educazione degli adulti.

³ Azione chiave 2 – Cooperazione per l’innovazione e lo scambio di buone pratiche.

2018), che ha evidenziato come i partenariati strategici siano stati percepiti come un'azione di promozione dell'internazionalizzazione strategica delle istituzioni partecipanti, con un forte valore aggiunto europeo, un elevato livello qualitativo delle candidature presentate ed un'ampia numerosità delle stesse, a dimostrazione dell'elevato interesse per l'azione. In tale quadro, si inseriscono le iniziative di partenariato strategico realizzate a livello nazionale nell'ambito istruzione e formazione professionale di Erasmus+, che rappresentano l'oggetto della presente indagine. Nello specifico, l'analisi intende offrire spunti di riflessione che possano integrare quanto emerso dalla già menzionata valutazione condotta dalla Commissione europea con riferimento all'intero programma, con un approfondimento sugli esiti di tale azione in ambito VET nel nostro paese. In particolare, i rapporti nazionali, su cui si basa la valutazione comunitaria, hanno individuato tre aree principali sulle quali stimare i benefici della partecipazione ad Erasmus+ per le organizzazioni coinvolte nei progetti: la loro propensione all'internazionalizzazione; la qualità dei percorsi che erogano e l'innalzamento delle competenze dei professionisti coinvolti. Alcuni spunti sembrano indicare una capacità del dispositivo di incidere sulle pratiche organizzative e operative delle strutture e dei professionisti coinvolti sia dai progetti di cooperazione⁴ che dagli scambi di mobilità ma, al riguardo, tale valutazione esplicita di non avere raccolto a livello UE evidenze sufficienti per affermare che il programma abbia trasformato le pratiche di operatori ed organizzazioni, rimandando ad approfondimenti qualitativi per poter meglio apprezzare tali tipi di risultati. La presente analisi ha inteso, quindi, lavorare in questo solco ideale, approfondendo la capacità dei partenariati strategici di contribuire a positivi cambiamenti delle istituzioni e dei gruppi target coinvolti. Con l'avvio della nuova programmazione 2021-2027, ed alla luce dei risultati ottenuti nel precedente settennato da tali iniziative, la Commissione europea ed i Paesi partecipanti al programma hanno ritenuto di proseguire con tale investimento. È stata, difatti, prevista un'azione che raccoglie l'eredità dei partenariati strategici, sostenendo i nuovi partenariati per la cooperazione⁵, caratterizzati da una medesima mission di promozione dell'internazionalizzazione delle organizzazioni partecipanti e capacity building delle stesse, anche al fine di sviluppare e trasferire risultati innovativi di alta qualità a livello nazionale ed europeo. L'azione in questione possiede anche lo scopo di sostenere i processi di modernizzazione e di rafforzamento della capacità di risposta dei sistemi di istruzione e formazione alle sfide principali del mondo attuale in termini di sostenibilità ambientale, trasformazione digitale, occupazione, stabilità e crescita economica. I progetti in essa operanti debbono anche promu-

⁴ Si fa in questa sede riferimento all'azione 2 del programma Erasmus+.

⁵ I partenariati per la cooperazione di Erasmus+ 2021-2027 sono suddivisi in partenariati di cooperazione e partenariati su piccola scala a seconda delle loro dimensioni.

vere competenze sociali e civiche, nonché incentivare il dialogo interculturale, i valori democratici e i diritti fondamentali, l'inclusione sociale, la salute mentale e il benessere, la non discriminazione e la cittadinanza attiva, il pensiero critico e l'alfabetizzazione mediatica.

2 Metodologia di indagine

2.1 Approccio metodologico e strumentale

L'Agenzia nazionale nell'ambito delle attività del piano di lavoro 2020 ha previsto la realizzazione di un'indagine finalizzata ad ottenere un quadro conoscitivo dei cambiamenti stimolati dall'attuazione a livello nazionale dei progetti di partenariato strategico di sviluppo dell'innovazione e di scambio di buone prassi, finanziati e conclusi in Erasmus+ VET. Il Regolamento istitutivo di Erasmus+ 2014-2020 (Regolamento UE 2013) ha previsto, infatti, che il dispositivo contribuisce a supportare le riforme politiche a livello nazionale e la modernizzazione dei sistemi di istruzione e formazione. L'indagine ha, in questa logica, inteso esplorare la trasferibilità dei risultati dei progetti di partenariato strategico in termini di internazionalizzazione degli organismi coinvolti e di innovazione stimolata attraverso l'utilizzo dei prodotti realizzati. La rilevazione sul campo è stata condotta nel corso del 2020, per conto dell'Agenzia nazionale, da un raggruppamento temporaneo di imprese composto da IZI e Disamis sugli organismi beneficiari dei progetti selezionati attraverso una strumentazione, realizzata appositamente dall'Agenzia stessa, che ha previsto la conduzione di interviste *de visu* con metodo Computer Assisted Personal Interview (CAPI), nonché lo svolgimento di focus group di approfondimento tematico. Da un punto di vista metodologico, la numerosità e la tipologia dei progetti selezionati per la rilevazione ha consigliato il ricorso a tecniche principalmente di tipo qualitativo, maggiormente indicate per lo scopo dello studio condotto. L'intervista CAPI, infatti, basandosi sulla somministrazione face to face di un questionario semi-strutturato finalizzato a raccogliere informazioni approfondite su un dato tema, è particolarmente adatta ad indagare in profondità fenomeni qualitativi e complessi. Tale tipologia di intervista si caratterizza, difatti, per un'elevata interazione tra intervistatore e intervistato. I referenti degli organismi beneficiari del finanziamento Erasmus+ sono, in tale ottica, da considerarsi dei veri e propri testimoni privilegiati per la notevole conoscenza che hanno del ciclo di vita dei progetti e dei risultati da questi raggiunti. Tali soggetti sono, quindi, particolarmente indicati per operare una ricostruzione dettagliata di quanto accaduto anche a seguito della conclusione

delle attività progettuali, introducendo riflessioni e considerazioni funzionali al raggiungimento degli scopi di approfondimento previsti dalla rilevazione. Le tecniche di tipo qualitativo sono, dunque, apparse coerenti con le caratteristiche di tali interlocutori, oltre che, con la ridotta numerosità dei progetti coinvolti. La scelta di approfondire ulteriormente aspetti rilevanti per l'indagine attraverso il ricorso alla tecnica dei focus group è stata funzionale all'esigenza di raccogliere ulteriori informazioni, che la singola intervista in profondità non è in grado di garantire. I gruppi di discussione permettono, infatti, attraverso il confronto delle opinioni e la dinamica di gruppo, di far emergere i principali elementi del consenso sulla base di pareri comuni, relativi alla percezione dei punti di forza e di debolezza di un progetto e all'importanza relativa dei fattori che li determinano.

In coerenza con tali assunti teorici l'Agenzia nazionale ha, dunque, elaborato:

1. un questionario semi strutturato somministrato in modalità intervista CAPI a tutti gli organismi beneficiari di Partenariati strategici coinvolti;
2. linee guida per la conduzione di tre focus group tematici (da ripetersi ciascuno due volte con gruppi di partecipanti diversi per un totale di sei focus group tematici) da realizzare con il coinvolgimento di una selezione di referenti di organismi beneficiari di progetti di partenariato strategico.

L'intervista è stata concepita con un uso alternato di domande a risposta aperta e chiusa, in modo da consentire di approfondire differenti aspetti rilevanti senza perdere al contempo la possibilità di fornire un quadro di sintesi, che dal singolo progetto fosse in grado di restituire i risultati raggiunti a livello di programma. La conduzione dell'intervista ha avuto luogo in modo analogo per tutti gli intervistati, differenziandosi solamente nei casi in cui non fosse applicabile al progetto intervistato l'item specifico. Lo strumento è stato concepito per indagare proficuamente gli ambiti maggiormente rilevanti per l'analisi degli outcome di un progetto di partenariato strategico VET, che consistono: nella capacità di stimolare a accompagnare i processi di internazionalizzazione degli organismi; di sostenere l'innovazione di organizzazioni e sistemi attraverso l'effettivo utilizzo e la diffusione di quanto prodotto; di mettere in atto efficaci strategie di valorizzazione e sostenibilità dei risultati. Ciò in quanto le realizzazioni positive di un progetto, la sua capacità di introdurre innovazione, di sostenere nel tempo i suoi esiti, di comunicare efficacemente i risultati tangibili e intangibili generati, possono essere apprezzati tanto in termini di incremento del livello di internazionalizzazione organizzativa dei partner del progetto, quanto in termini di innovazione generata dall'utilizzo dei prodotti implementati da parte degli organismi, dei settori e dei sistemi. Le interviste sono state realizzate tra giugno e settembre 2020, da parte di un gruppo di ricercatori esperti in indagini quali-quantitative. L'articolazione dello strumento ha previsto, quindi, in funzione di ciò, la suddivisione in quattro sezioni:

1. internazionalizzazione degli organismi;
2. esperienze di utilizzo dei prodotti;
3. strategie di valorizzazione dei risultati;
4. riflessioni e suggerimenti.

Vengono di seguito dettagliati gli indicatori e gli elementi investigati in ciascuna sezione dello strumento:

1. effetti dell'utilizzo dei prodotti dei partenariati strategici:
 - effettivo utilizzo dei prodotti;
 - tipologia ed effetti dell'utilizzo da parte degli organizzazioni partner;
 - tipologia ed effetti dell'utilizzo da parte di soggetti esterni alla rete;
 - livello di trasferimento dei prodotti verso altri settori;
 - grado di adozione dei prodotti a sistema;
 - capacità dei prodotti di accompagnare e stimolare innovazioni organizzative;
 - feedback ricevuti dagli utilizzatori;
2. effetti sulle strategie di internazionalizzazione degli organismi:
 - stabilità della cooperazione transnazionale;
 - caratteristiche e problematiche delle strutture dedicate all'internazionalizzazione;
 - effetti del progetto sulle competenze dello staff;
 - esiti del progetto sulla qualità dell'offerta didattica;
 - effetti del progetto sulla pianificazione strategica dell'organismo;
3. strategie di valorizzazione e sostenibilità dei risultati:
 - tipologia di strategie di valorizzazione utilizzate;
 - punti di forza e di debolezza delle strategie di valorizzazione;
 - ruolo ed azioni da mettere in atto da parte dei policy maker e delle parti sociali per agevolare la valorizzazione dei risultati dei progetti;
 - stabilità della rete partenariale;
 - complementarità con altre fonti finanziarie e fundraising;
4. riflessioni e suggerimenti:
 - elementi di forza dell'iniziativa progettuale;
 - indicazioni circa gli elementi di criticità identificati;
 - suggerimenti migliorativi per il prossimo programma 2021-2027.

Contemporaneamente sono stati realizzati a settembre i sei focus group previsti (ripetuti a coppie di due su base tematica), articolati da un punto di vista tematico nel seguente modo:

1. processo di internazionalizzazione degli organismi:
 - elementi a sostegno il processo di internazionalizzazione;

- vincoli delle organizzazioni al diffondersi del processo di internazionalizzazione (culturali, finanziari, procedurali);
 - suggerimenti per migliorare il nuovo programma Erasmus+ 2021-2027;
2. utilizzo sostenibile dei prodotti a beneficio delle organizzazioni coinvolte:
 - elementi che agevolano o ostacolano l'utilizzo dei prodotti da parte degli organismi attuatori;
 - valore aggiunto della partecipazione ai programmi per gli organismi coinvolti;
 - suggerimenti per migliorare il nuovo programma Erasmus+ 2021-2027;
 3. utilizzo sostenibile dei risultati a beneficio dei sistemi:
 - elementi che agevolano o intralciano l'adozione dei prodotti da parte dei sistemi (principali vincoli culturali, finanziari, procedurali, tecnologico-contenutistici);
 - valore aggiunto della partecipazione ai programmi Erasmus+ per gli organismi coinvolti e per i sistemi;
 - suggerimenti per migliorare il nuovo programma Erasmus+ 2021-2027.

I sei focus group hanno visto ciascuno la partecipazione di 5-6 referenti degli organismi titolari dei progetti analizzati. Oltre a tali soggetti hanno partecipato ad ogni singola sessione dei gruppi focus:

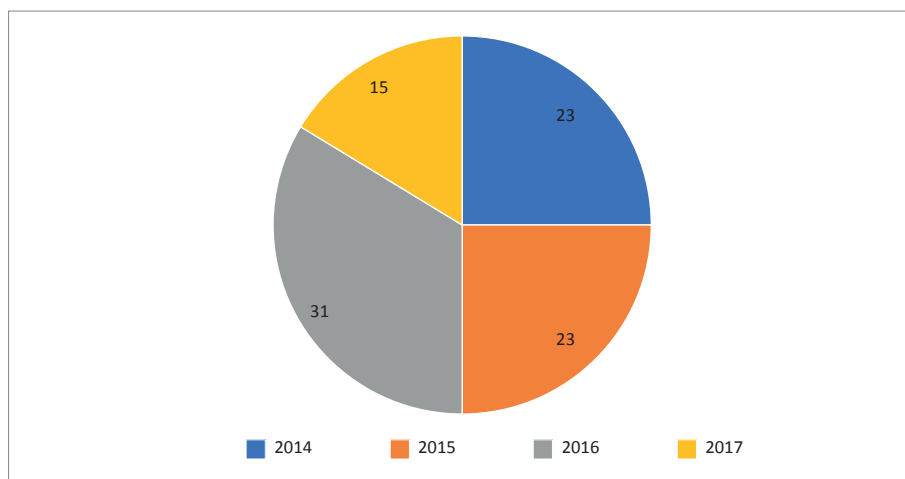
- un facilitatore, che ha moderato la discussione favorendo il confronto, la discussione, la condivisione e l'analisi degli argomenti in scaletta;
- un consulente, che ha redatto il diario dell'incontro ed ha quindi trascritto in tempo reale i vari interventi.

I gruppi sono stati opportunamente videoregistrati ed è stata effettuata una trascrizione una volta concluse le diverse sessioni. Si segnala, infine, che nonostante la coincidenza dell'emergenza da Covid-19, lo svolgimento della rilevazione sul campo non ha fatto registrare alcuna ripianificazione delle attività sia in termini qualitativi che temporali.

2.2 Progetti analizzati

I partenariati strategici oggetto della presente indagine sono complessivamente 96, che sono stati inseriti nella rilevazione poiché hanno visto la conclusione delle attività da un tempo considerato congruo a rilevarne gli esiti in modo significativo. La preconditione per il loro coinvolgimento è stata la conclusione delle attività progettuali da almeno sei mesi rispetto all'avvio della rilevazione sul campo. Ciò non ha ovviamente consentito di prendere in esame tutti i progetti finanziati fino a quel momento, ma solo quelli relativi alle annualità dal 2014 al 2017, e di quest'ultima annualità solo quelli che avevano concluso le attività dal periodo stabilito per la loro inclusione. Il fatto di voler indagare gli effetti generati dalle iniziative e di voler approfondire la loro capacità di sostenere e valorizzare i risultati realizzati ha reso necessario prevedere un lasso temporale minimo tra la fine del progetto e l'avvio dell'indagine, al fine di consentire alle iniziative di diffusione e valorizzazione di produrre gli effetti attesi e ai partner dei progetti di poterli osservare, valutare e quantificare. Dei 96 progetti è stato possibile coinvolgere effettivamente nella rilevazione 92 iniziative in quanto i beneficiari di 4 progetti sono risultati irreperibili. Il numero dei partenariati strategici esaminati distribuiti per le diverse annualità di approvazione prevede una prevalenza delle tre prime annualità (2014, 2015 e 2016), anche perché per quelli del 2017 sono stati esaminati, per l'appunto, solo i progetti conclusi da almeno 6 mesi (es. grafico 2.1).

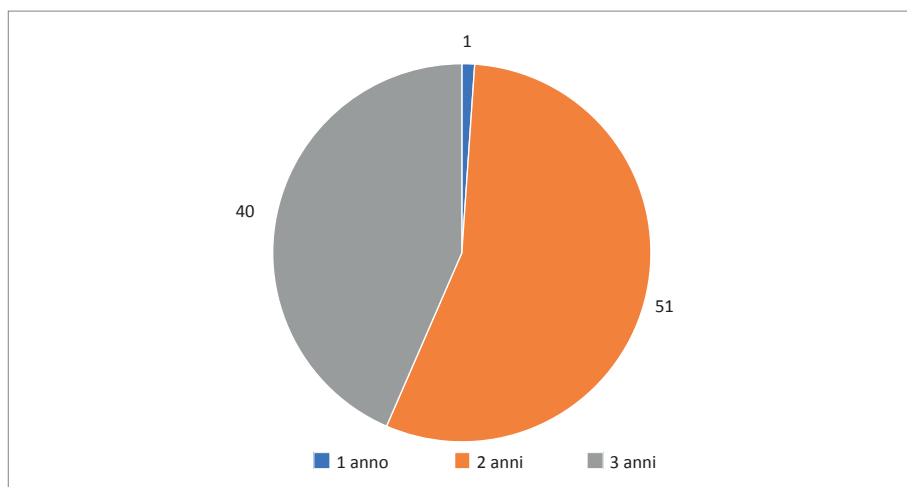
Grafico 2.1 Distribuzione dei progetti per annualità di approvazione



Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

È, inoltre, utile ricordare che i progetti di partenariato strategico gestiti dalle Agenzie nazionali sui territori degli Stati membri, si dividono in due diverse tipologie: progetti di cooperazione per l'innovazione e progetti di scambio di buone pratiche, per i quali sono previste durate temporali differenti, dai due ai tre anni per i progetti di cooperazione e da uno a tre anni per di progetti di scambio (es. grafico 2.2). I progetti di cooperazione sono finalizzati a sostenere lo sviluppo, il trasferimento e l'attuazione di pratiche innovative a livello organizzativo e sistemico, promuovendo effetti positivi sulle organizzazioni e sulle persone direttamente o indirettamente coinvolte nelle attività. Proprio per la specificità dei loro obiettivi queste iniziative debbono prevedere obbligatoriamente la realizzazione di prodotti tangibili quale risultato delle attività. I progetti di scambio di buone pratiche, invece, si propongono di sviluppare reti di attori su base transnazionale, che incrementino la loro capacità di operare a livello transnazionale, e di condividere e confrontare idee, pratiche e metodi. I progetti di scambio sono stati inseriti nel programma a partire dal 2015 e vengono molto utilizzati soprattutto dai *newcomer*, ossia da quei promotori in possesso di scarsa, o nulla, esperienza di progettazione finanziata. Queste iniziative progettuali non prevedono l'obbligo di produrre output, anche se nulla lo vieta o lo preclude. Le sostanziali differenze tra le diverse tipologie di progetti sono state tenute nella debita considerazione nella realizzazione dell'indagine sul campo, in quanto si è trattato di indagare tipologie di progetti che possiedono alcune caratteristiche piuttosto differenti.

Grafico 2.2 Distribuzione dei progetti per durata



Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

Tenuto conto delle esigenze conoscitive dell'indagine, la rilevazione sul campo è stata rivolta ai referenti delle attività progettuali che, avendo nella maggioranza dei casi partecipato fin dalla progettazione iniziale ed avendo poi coordinato e gestito le attività progettuali, conoscono l'intero ciclo di vita del progetto e sono in grado di fornire un quadro completo dell'intervento finanziato anche dopo la conclusione delle attività.

3 Risultati: l'innovazione e l'internazionalizzazione di prassi e sistemi

3.1 Utilizzo dei prodotti dei partenariati strategici

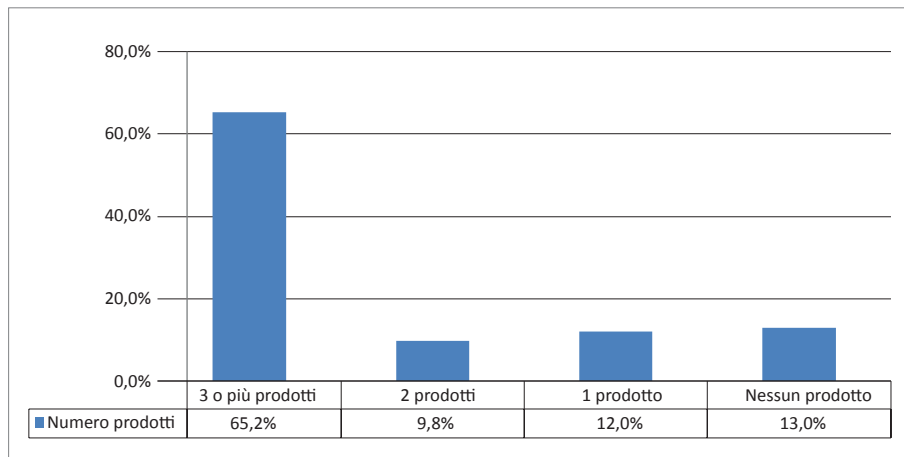
3.1.1 Effetti dell'utilizzo su organizzazioni, settori e sistemi

L'innovazione è elemento caratterizzante e specifico dell'azione chiave 2, già a partire dal suo nome *cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche*. Nell'ambito dell'azione, i partenariati strategici VET hanno, infatti, l'obiettivo specifico di supportare il miglioramento della qualità dell'offerta di istruzione e formazione professionale, promuovendo la cooperazione tra organismi attivi nell'ambito VET. Ciò viene perseguito progettando, implementando e trasferendo pratiche innovative nelle organizzazioni a tutti i livelli. Vista l'importanza del tema, assume rilevanza strategica ai fini della riuscita dell'analisi, l'individuazione di un sistema efficace per verificare se le innovazioni prodotte dai progetti analizzati siano state effettivamente in grado di contribuire al miglioramento delle prassi e dei sistemi di istruzione e formazione professionale. L'innovazione presenta dimensioni che si prestano con estrema difficoltà ad essere analizzate, verificate e misurate. Ciò che è innovativo per un contesto e settore può non esserlo affatto per altri. I cambiamenti in atto nel sistema formativo, in quello produttivo e nella società tutta determinano, inoltre, concreti rischi di obsolescenza rispetto ad interventi innovativi pensati in un periodo dalle caratteristiche assai differenti. Il concetto di innovazione nell'ambito delle piste tracciate dal programma sembra essere, in ogni modo, prevalentemente associato a dimensioni per così dire incrementali rispetto all'esistente, che le risultanze degli interventi attuati intendono migliorare, accrescere, arricchire, perfezionare e potenziare. È su queste basi teoriche che i progetti e i loro prodotti vengono analizzati in sede di valutazione ex ante, allo scopo di apprezzarne il potenziale di innovatività, da confermare o meno a conclusione delle attività progettuali nel corso della valutazione ex post. Le iniziative coinvolte nella presente indagine sono quindi già state sottoposte a valutazione finale, che ha verificato l'adeguatezza del grado di innovatività raggiunto dalle attività implementate, dai metodi e strumenti di lavoro utilizzati e dai prodotti realizzati. Le domande, cui abbiamo in questa sede

cercato di trovare risposta, sono state invece orientate a verificare se le innovazioni messe in atto siano state, una volta concluse le attività, effettivamente in grado di produrre i cambiamenti attesi a medio e lungo termine. La maggiore difficoltà è stata connessa all'individuazione dell'unità utile ad effettuare tale riscontro, che doveva possedere carattere concreto e non astratto, in modo da poterne pesare più facilmente il perdurare nel tempo. La misurazione degli effetti migliorativi sulle politiche da parte di un risultato intangibile non sono, infatti, di facile percorribilità in quanto difficilmente accertabili. Si è, dunque, deciso di prendere in considerazione l'unica componente tangibile e circoscrivibile tra i risultati di un partenariato strategico, rappresentata per l'appunto dai prodotti concretamente implementati. La produzione di questi progetti presenta, infatti, un considerevole carattere di sperimentaltà, proprio per il portato di innovatività che deve assicurare. Tale caratteristica non sempre ne rende agevole e scontato il trasferimento a regime una volta concluso il finanziamento. Date tali premesse, si è quindi inteso considerare come indicatore spia di un effettivo primario successo attuativo, il livello di utilizzo dei prodotti realizzati da parte degli organismi, dei settori e dei sistemi di incidenza. Da qui si è partiti per misurarne l'efficacia in termini di contributo al miglioramento delle prassi e dei sistemi di istruzione e formazione professionale. Se un prodotto considerato innovativo ha fatto registrare un ampio e ripetuto impiego a medio e lungo termine ed un contestuale positivo apprezzamento da parte degli utilizzatori finali, tale elemento rappresenta già di per sé in contributo positivo al miglioramento delle pratiche vigenti. Da qui ha avuto inizio il nostro viaggio esplorativo, che ha consentito di analizzare, in un secondo momento, il livello di pertinenza dei prodotti considerati rispetto all'attuazione dell'agenda politica in materia di VET, per apprezzarne il livello di connessione con le tematiche attualmente più rilevanti. Tali premesse appaiono indispensabili ai fini della comprensione delle risposte fornite dagli intervistati al presente ambito di indagine. Passando, quindi, all'analisi delle risposte, occorre innanzitutto evidenziare che la produzione elaborata dai partenariati strategici è certamente quantitativamente significativa, se si pensa che sono stati complessivamente realizzati 210 prodotti innovativi. Ciò significa che l'azione ha messo a disposizione del sistema di istruzione e formazione professionale nazionale un numero piuttosto consistente di strumenti, metodi, modelli e percorsi innovativi, indirizzati a migliorare l'offerta disponibile, con un ampio perimetro di tematiche e di beneficiari finali. Questa tendenza viene confermata dal dato che vede oltre il 65% dei progetti che ha realizzato 3 o più prodotti e quasi il 10% che ne ha implementati 2 (es. grafico 3.1). Il quadro che emerge testimonia un fervore creativo da parte della nuova azione programmatica, anche in considerazione del fatto che gli output presi in considerazione sono unicamente i prodotti finali delle iniziative e non deliverables implementate a testimonianza dello svolgi-

mento delle diverse fasi progettuali, quali ad esempio materiale promozionale e divulgativo, piani e report di comunicazione, di monitoraggio o di valutazione, verbali di riunioni ecc.

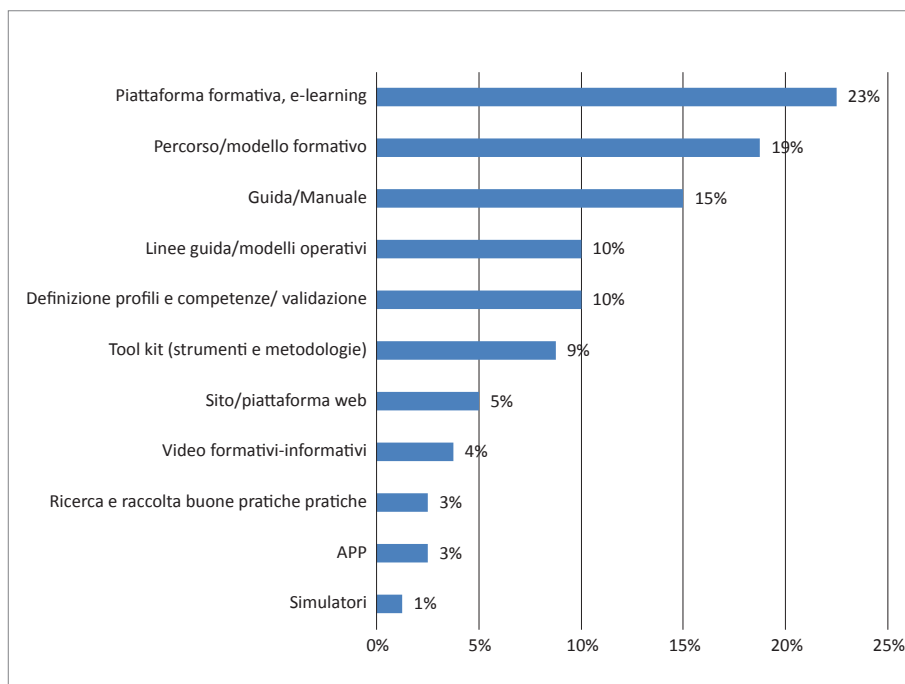
Grafico 3.1 Distribuzione dei progetti per numero di prodotti realizzati (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Anche la ricchezza e la diversificazione delle tipologie di output create sottolinea l'ampiezza di libertà di movimento, che ha permeato i partenariati strategici nella loro prima esperienza attuativa: piattaforme e-learning; percorsi formativi; guide e manuali; definizione di nuovi profili professionali ed, anche, metodi e strumenti per la loro valutazione; siti web; raccolte di buone prassi e APP. Si ravvisa una prevalenza del ricorso all'impiego delle nuove tecnologie digitali a fini formativi ed educativi, tematica peraltro considerata di rilevanza strategica nel programma, con la realizzazione di piattaforme di e-learning e di percorsi in m-learning, di siti web e APP che rappresentano complessivamente il 31% del totale (es. grafico 3.2), si registra però un ampio ricorso anche a tipologie di prodotti più tradizionali, quali: guide e manuali (15%); percorsi e modelli formativi (19%); linee guida e modelli operativi (10%); definizione profili e competenze e loro validazione (10%); ricerche e raccolte di buone pratiche (3%). Il dato sottolinea il fatto che, evidentemente, i progettisti dei partenariati strategici hanno fatto proprio il criterio secondo cui l'innovatività di un prodotto deriva sì dall'impiego delle nuove tecnologie digitali a fini educativi, ma che la qualità intrinseca di un prodotto viene sostanzialmente espressa dal livello di coerenza tra contenuti, obiettivi didattico-formativi e tipologia di metodologia di erogazione prescelta.

Grafico 3.2 Distribuzione dei progetti per tipologia prodotti principali realizzati (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

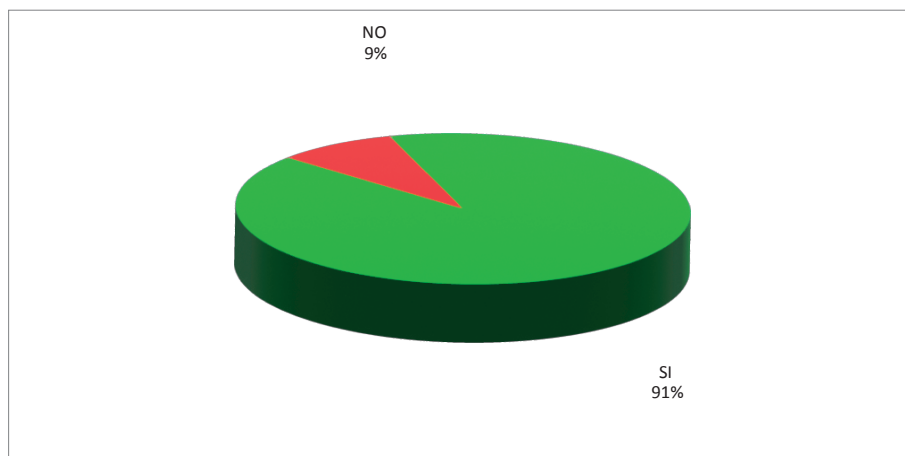
Entrando nel vivo del grado di trasferimento a regime delle innovazioni prodotte, fondamentale è la risposta fornita alla dimensione del loro effettivo utilizzo a seguito della fine delle attività⁶. La natura sperimentale dei risultati tangibili dei partenariati strategici può rappresentare, come già evidenziato, un collo di bottiglia all'impiego stabile dei prodotti elaborati. Anche risultati di ottima qualità possono essere esposti al rischio di restare inutilizzati o solo parzialmente impiegati nelle prassi ordinarie degli organismi partner. Questa domanda rappresenta dunque un efficace termometro per misurare il livello di connessione e di rispondenza dei risultati progettuali alle reali necessità e bisogni a suo tempo individuati dalla rete partenariale in fase di candidatura. Ciò detto, il dato restituisce un quadro estremamente positivo della performance che i risultati tangibili dell'azione fan-

⁶ Nel corso dell'intervista è stato chiesto a ciascun soggetto coinvolto di specificare quale fosse il prodotto principale realizzato. Il prodotto prevalente corrisponde sovente al modello finale elaborato dal progetto, quindi da un punto di vista quantitativo per il presente specifico ambito di analisi, che ha lo scopo di verificarne l'utilizzo post chiusura, ad ogni progetto corrisponde un singolo output principale.

no registrare rispetto al loro impiego post chiusura delle attività, con ben 91% di utilizzo complessivo a seguito della conclusione del progetto (es. grafico 3.3). Per i numericamente contenuti output che non hanno fatto registrare al momento dell'indagine alcun impiego; le motivazioni addotte dagli intervistati sono riconducibili:

- (per i progetti conclusi da poco) alla necessità di effettuare il testing pre-trasferimento, che è ancora in fase di svolgimento soprattutto per i prodotti ancora in forma prototipale. A questa problematica si è aggiunta la difficoltà causata dalla pandemia di Covid-19, che ha condizionato la fase di consolidamento ex post;
- (per i progetti che hanno avuto per scopo la definizione di nuovi profili e nuove competenze) al bisogno, in un numero limitato di casi, di attendere la conclusione del processo di validazione dei contenuti elaborati.

Grafico 3.3 Percentuali di prodotti dei partenariati strategici utilizzati dopo la conclusione dei progetti (val.%)

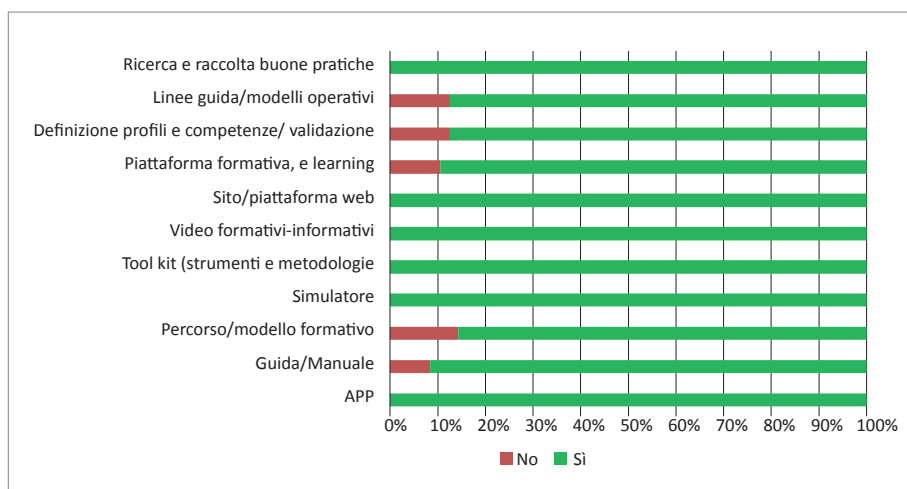


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

In relazione al grado di utilizzo con riguardo alle differenti tipologie di prodotti realizzati, si registra una effettiva omogeneità di impiego, che evidenzia la sostanziale positività di tutta la produzione principale elaborata dalle iniziative analizzate. Quasi tutti i tipi di output hanno visto un'adozione a prescindere dalla loro specifica natura. Solo alcune categorie hanno fatto registrare un contenuto dato negativo, probabilmente condizionato dalla loro consistenza numerica in termini assoluti, trattandosi di tipologie di prodotti molto specifici dell'ambito VET del programma

(es. grafico 3.4). Indubbiamente, poi, la disponibilità on line dei percorsi e modelli elaborati in modalità Open Didactical Resources (OER) ha agevolato un utilizzo di ampio respiro, che però non è sempre di facile quantificazione e valutazione “Successivamente al progetto chiunque poteva usufruire dei prodotti. Il sito e la APP sono ancora in essere. Non è possibile rilevarne l’utilizzo ma abbiamo ricevuto varie richieste di informazioni, quindi è presumibile l’utilizzo”⁷.

Grafico 3.4 Distribuzione di prodotti di partenariati strategici utilizzati per tipologia di output (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

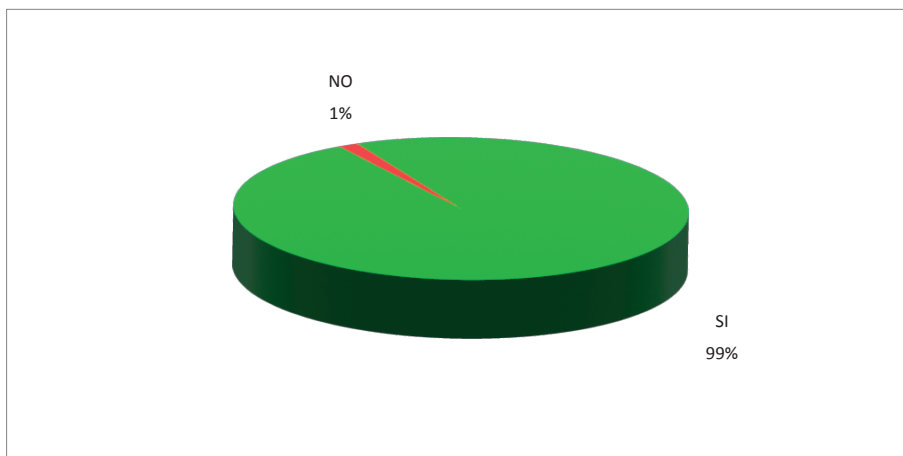
Il dato relativo alla percentuale di impiego dei prodotti da parte dei membri della partnership incrementa ulteriormente il trend positivo precedente, se si pensa che ben il 99% dei partenariati adotta stabilmente gli output elaborati all’interno della propria offerta formativa (es. grafico 3.5). È davvero confortante pensare che la quasi totalità dei prodotti risultano ancora in uso e che sono stati utilizzati in modo continuativo anche a distanza di anni dalla conclusione delle attività, da parte di chi li ha realizzati. Alcuni di questi, a stampa digitale, hanno inoltre trovato una buona applicazione nel periodo di emergenza da Covid-19, quale strumento di supporto alla didattica ed alla formazione a distanza. “È entrato nella metodologia didattica stabile dell’agenzia”. E ancora. “(Utilizzati) Dalle scuole coinvolte

⁷ Nell’ambito del presente rapporto, le citazioni nel corpo del testo prive di riferimenti alle fonti sono sempre da attribuirsi alla voce dei responsabili degli organismi beneficiari di progetti di partenariati strategici intervistati nell’indagine.

nell'attività ordinarie". Ciò a dimostrazione di una loro validità anche a distanza di tempo tanto in termini metodologici che contenutistici. In questo si sostanzia la dimensione innovativa e anticipatoria dell'azione di Erasmus+, che intende proprio produrre miglioramenti nelle prassi esistenti, producendo modelli e strumenti dai contenuti innovativi. "Dal 2016 ad oggi con continuità [...] È stato utilizzato come strumento per l'apprendimento on-line in programmi di formazione sulle tematiche delle start-up". La soddisfazione per l'utilizzo dei risultati nell'attività ordinarie dei partner, in alcuni casi, è stato il trampolino di lancio per avviare altre collaborazioni in nuove reti per produrre ulteriori risultati significativi per il miglioramento della qualità dell'offerta dei propri enti. "È stato utilizzato nell'attività istituzionale dei partner, che oltretutto hanno indirizzato la loro offerta anche verso altra fonte di finanziamento e partnership". Ed ancora, gli esiti della produzione implementata sono anche concretamente serviti per progettare e realizzare ulteriori interventi formativi, poi realizzati grazie ad altri finanziamenti internazionali.

I materiali e le metodologie sono stati utilizzati nella progettazione e realizzazione di altri corsi ed eventi di formazione e anche a supporto di nuovi progetti internazionali presentati e sviluppati. Abbiamo inoltre sviluppato un'imponente attività di disseminazione con oltre 180 prodotti di comunicazione.

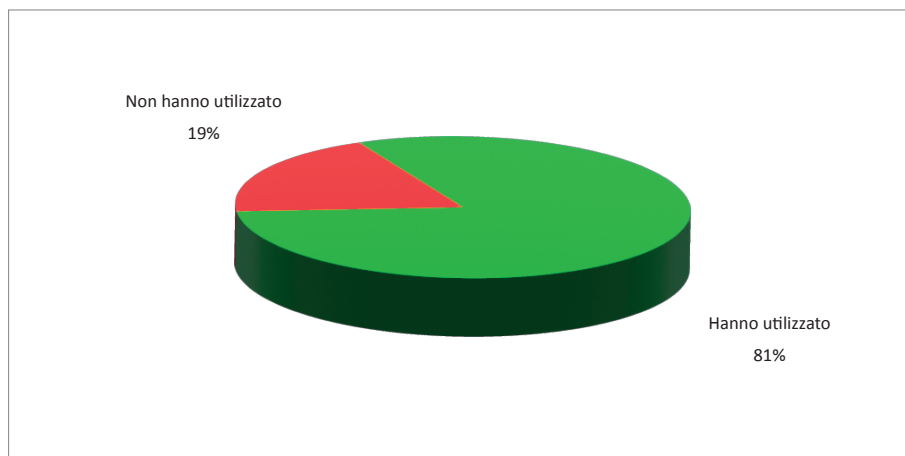
Grafico 3.5 Percentuali di prodotti di partenariati strategici utilizzati da parte della rete di progetto (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-DIsamis

Per quanto concerne le problematiche segnalate in relazione all'adozione dei prodotti, queste sono, in alcuni casi, connesse ad una certa resistenza, in particolar modo, da parte del personale docente delle scuole e delle Università ad utilizzare in autonomia modelli differenti da quelli consolidati. Questo atteggiamento di chiusura è stato spesso dovuto ad una non adeguata preparazione tecnica da parte di tali soggetti. La pandemia di Covid-19 ha giocato favorevolmente in tal senso, in quanto, ha reso indispensabile l'attivazione della didattica a distanza per assicurare continuità di insegnamento, con conseguente complessivo miglioramento delle competenze tecnologiche del personale docente. In altri casi, la messa a regime dei prodotti ha evidenziato un'inattesa ed insospettabile difficoltà di uso da parte del target originariamente identificato nell'iniziativa, con la derivante necessità di procedere ad un'ulteriore operazione di adattamento a nuovi target di riferimento. La percentuale di impiego da parte di soggetti simili per settore e target agli organismi partner, ma esterni alla rete e operanti nei territori è ovviamente inferiore al dato precedente, mantenendo al contempo una consistenza numericamente significativa se pensiamo che l'81% dei prodotti viene usato da organismi esterni alla rete operanti sui territori (es. grafico 3.6). Il dato dimostra sia la buona prestazione sul campo della produzione elaborata, che viene giudicata valida anche da soggetti, che non hanno concretamente partecipato alla loro realizzazione, sia la vivacità relazionale degli organismi membri dei partenariati dei progetti, che evidentemente operano all'interno di reti caratterizzate da relazioni aperte al territorio, utili per arricchire la qualità delle proprie attività e dei propri servizi. Le finalità di utilizzo sono state quelle previste originariamente per i differenti prodotti (auto-formazione, informazione, formazione e supporto alle attività ordinarie). “[...] È stato utilizzato più volte all'interno dell'ASL, nella scuola di specializzazione di Caserta per gli psicoterapeuti, ma anche dai partner spagnoli e da altre colleghe italiane psicologhe (non dipendenti della ASL)”. Ed ancora: “I Centri per l'impiego hanno utilizzato i nostri output nei corsi di termoidraulica e per elettricisti. Anche la biblioteca di Fano, che offre servizi anche a tanti immigrati, al suo interno ha un ufficio informa giovani per formazione e mondo del lavoro che utilizza i nostri strumenti”.

Grafico 3.6 Percentuali di prodotti dei partenariati strategici utilizzati da soggetti esterni alla partnership operanti nel territorio (val.%)

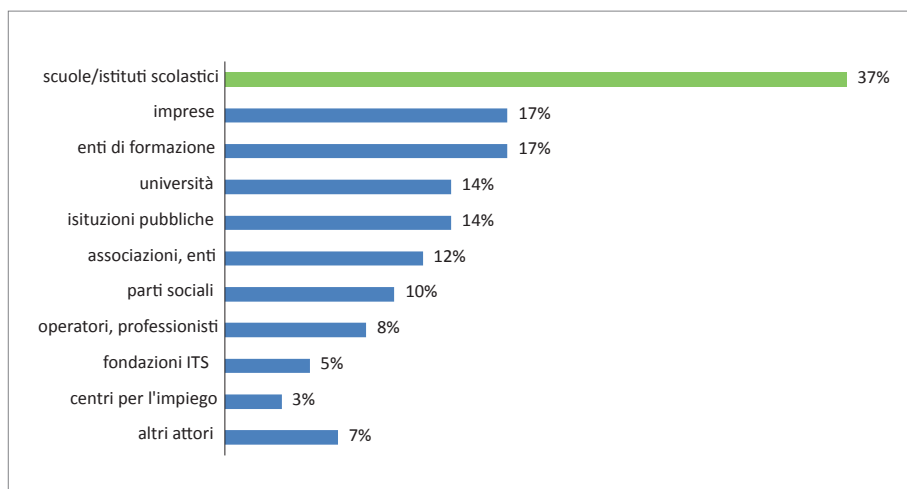


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Per quanto concerne le tipologie di organismi esterni alla rete che hanno usato gli output realizzati, la maggiore concentrazione è espressa dagli istituti scolastici (37%), seguiti parimenti dalle imprese e dagli enti di formazione (17%), poi dalle Università e dalle istituzioni pubbliche rispettivamente al 14% e poi a diminuire associazioni ed enti no profit con il 12% e le parti sociali al 10% e così via (es. grafico 3.7). Se alcune distribuzioni di frequenza non appaiono sorprendenti, in quanto rispecchiano sostanzialmente l'articolazione della partecipazione da parte delle diverse tipologie di organismi al programma, vedi a conferma di ciò la netta prevalenza delle scuole e in misura minore degli organismi di formazione, altre risposte sono sorprendenti, se pensiamo ad esempio che il 17% dei prodotti vengono utilizzati da imprese esterne alla rete partenariale. Il mondo dell'impresa è, infatti, storicamente piuttosto impermeabile alla partecipazione al dispositivo; elemento che ha destato una certa preoccupazione da parte delle autorità nazionali che gestiscono Erasmus+, anche data la rilevanza del mondo imprenditoriale per l'ambito VET. Al fine di indagarne le motivazioni e di identificare misure utili ad incrementare la partecipazione di tali soggetti al programma, l'Agenzia nazionale ha sviluppato diversi filoni specifici di analisi (Inapp e Grisoni 2020). Il fatto invece che ben il 17% dei prodotti realizzati dai partenariati strategici sia in uso stabile da parte di imprese esterne alla rete offre spunti di riflessione inediti ed inattesi, in quanto rimarca l'appetibilità dei risultati elaborati a vantaggio del mondo produttivo, che evidentemente ne ha saputo apprezzare le caratteristiche

innovative. Certamente la positività del riscontro può essere influenzata dal fatto che le imprese che operano attivamente in reti multiattoriali⁸ su base territoriale, che contemplano al loro interno soggetti che gestiscono progetti Erasmus+, possiedono probabilmente una maggiore permeabilità ad implementarne i risultati a proprio vantaggio. Altri dati rilevanti riguardano le Università, che dimostrano un discreto interesse per l'uso delle innovazioni dell'ambito VET all'interno della propria offerta di formazione, elemento questo che segnala l'auspicata propensione all'interscambio tra differenti settori del programma.

Grafico 3.7 Distribuzione prodotti utilizzati da soggetti esterni alla rete per tipologia di organismi utilizzatori (val.%)

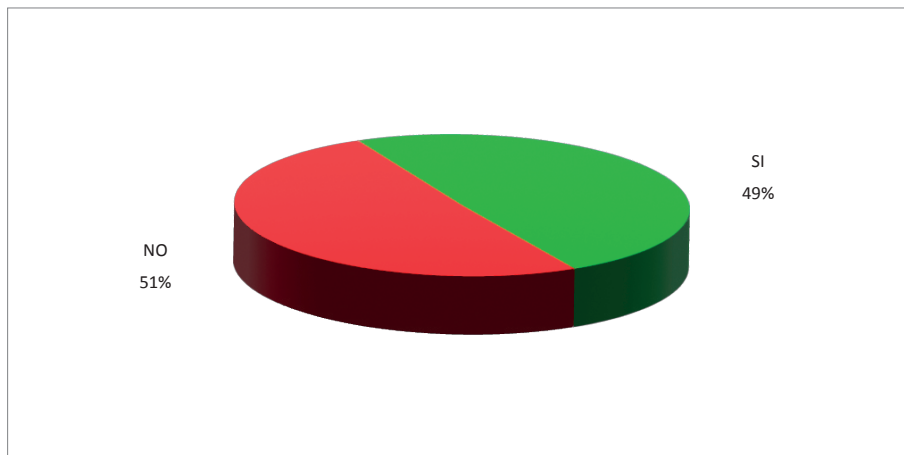


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

La percentuale di utilizzo da parte di gruppi target e settori differenti da quelli originari vede una notevole contrazione passando al 49% (es. grafico 3.8), ciò significa che il trasferimento della produzione ad uso di altri soggetti target e di altri settori non è una strada tanto facile da perseguire, forse in ragione della forte specificità dei progetti rispetto a tematiche ed ambiti in origine prescelti.

⁸ Per multiattorialità del partenariato e/o per reti multiattoriali si intende una compagine di organismi aventi natura e mission differenti, tutte funzionali al raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Grafico 3.8 Percentuali di prodotti utilizzati da parte di settori o gruppi target differenti da quelli originali (val.%)



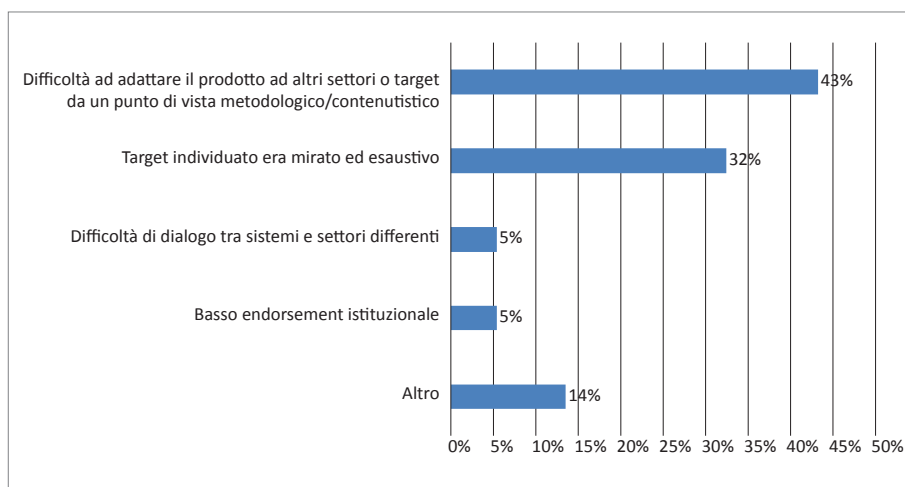
Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Le difficoltà del mancato trasferimento espresse dagli intervistati indicano il prevalere di due ragioni (es. grafico 3.9):

- la difficoltà ad adattare il prodotto ad altri settori o target da un punto di vista metodologico/contenutistico (43%);
- l'esistenza di un target originario mirato ed esaustivo (32%).

Non sempre è evidentemente facile operare una modifica contenutistico-settoriale senza che tale operazione preveda un parallelo stravolgimento del modello realizzato. Al contempo, tale modifica viene anche considerata eccessivamente onerosa dai progettisti originari. Molto meno sentite sono motivazioni connesse alla mancanza di dialogo intersistemico o intersettoriale (5%) o al basso endorsement istituzionale (5%), ragioni queste che avrebbero un'intrinseca accezione piuttosto negativa, perché evidenzerebbero resistenza sistemico-istituzionale all'introduzione di cambiamenti migliorativi nell'offerta disponibile.

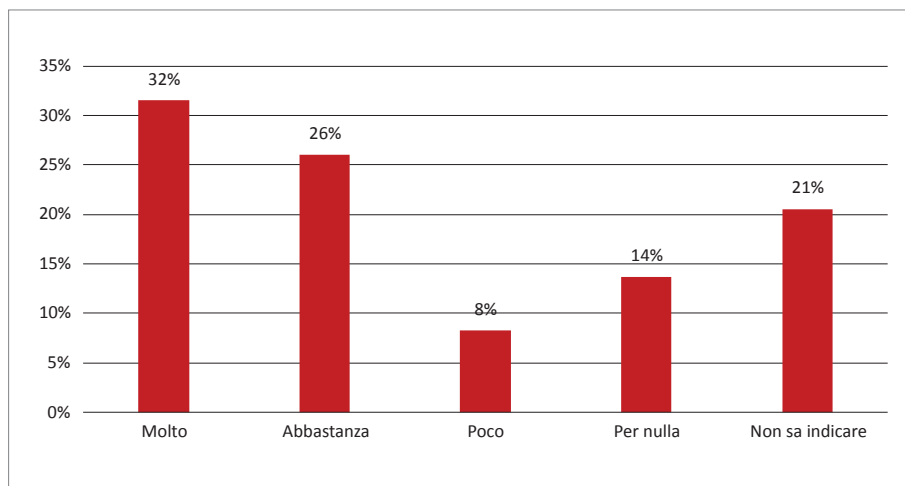
Grafico 3.9 Distribuzione prodotti per motivazione di mancato trasferimento ad altri target e settori (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Il grado di adattabilità a nuovi settori e target per coloro che hanno percorso tale possibilità per i propri prodotti, fa al contrario registrare un dato molto confortante rispetto all'adattabilità espressa dai differenti output, con il 57% dei rispondenti che hanno indicato le opzioni molto e abbastanza facile da trasferire ad altri settori e target (es. grafico 3.10). Il dato della presente tabella sembra contraddire quanto indicato in precedenza relativamente ad una certa rigidità a modificare contenuti e destinatari degli output. In questo caso emerge, invece, una rappresentazione di versatilità della produzione elaborata, che potrebbe essere spiegata col fatto che, i prodotti per cui si è optato per un trasferimento sono fatti oggetto a monte di un'analisi di fattibilità, che ne garantisce già una semplice praticabilità.

Grafico 3.10 Distribuzione prodotti utilizzati per grado di facilità di adattamento a nuovi gruppi target e/o settori (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Il trasferimento dei prodotti a livello istituzionale è da considerarsi processo di più complessa percorribilità, se un contenuto 34% di intervistati ne dichiara l'adozione all'interno degli interventi politici delle istituzioni pubbliche di riferimento (es. grafico 3.11). Il programma Erasmus+, intendendo introdurre innovazione e qualità nelle politiche di istruzione, formazione, gioventù e sport, auspica certamente un mainstreaming verticale dei risultati finanziati. Non viene tuttavia richiesto alla singola iniziativa di perseguire da sola questo ambizioso obiettivo, come peraltro evidenziato nella documentazione ufficiale di Erasmus. Alla luce di tale considerazione, il dato assume dunque una rilevanza diversa in quanto mostra che, nonostante l'intrinseca difficoltà di attuare con successo tale processo di trasferimento, un numero di progetti non trascurabile ha, comunque, raggiunto un obiettivo strategicamente rilevante e di complessa attuazione. Ciò che però desta una certa preoccupazione è la sostanziale assenza di un quadro di riferimento in grado di garantire una certa sistematicità al pieno dispiegamento di tale processo, la cui attuazione rimane comunque centrale per un programma dalla evidente vocazione politica come Erasmus+. La difficoltà che gli esiti del programma raggiungano un'adozione politico-istituzionale non sorprende ed è, anche, problematica di lungo corso sia per Erasmus+ sia per i dispositivi di finanziamento, da cui quest'ultimo ha avuto origine. Al di là delle evidenze quantitative, appare dunque interessante analizzare le ragioni del mancato utilizzo istituzionale di numerosa della produzione elaborata e portare alla luce gli elementi che, al contrario, ne han-

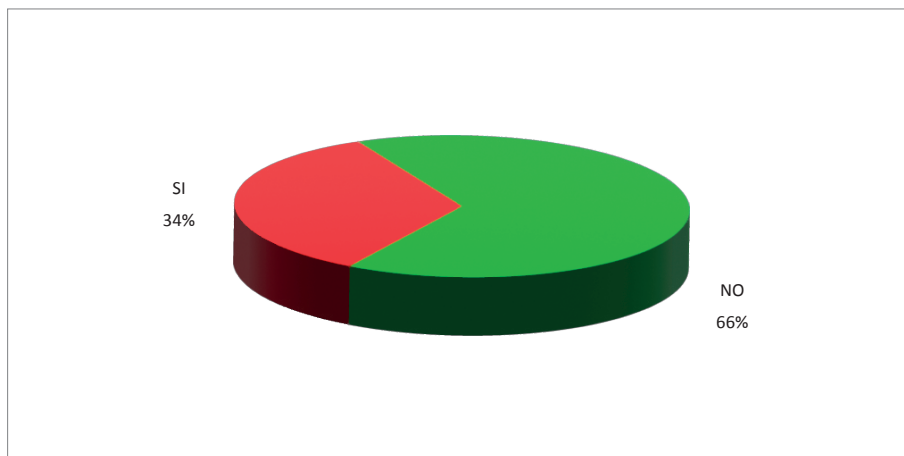
no favorito un'adozione istituzionale e mostrare di che tipo di utilizzo si è trattato. Dall'analisi delle risposte emerge che tale trasferimento è avvenuto in prevalenza nei progetti che hanno previsto la partecipazione nel partenariato di un'istituzione pubblica, evidentemente interessata fin dalla fase di progettazione alla seguente capitalizzazione degli esiti del progetto. Tra i principali effetti raggiunti sul piano istituzionale sono stati segnalati: il riconoscimento di alcuni percorsi di qualifica; l'avvio di sperimentazioni pratiche (apprendimento duale, tirocini a distanza); l'utilizzo dei modelli (ad esempio per la gestione dei percorsi di mobilità nell'ambito della carta VET) e la riproposizione di spunti operativi dalle buone pratiche selezionate. L'uso dei prodotti a livello istituzionale è, inoltre, fortemente facilitato dalla creazione di una rete formale e informale di supporto. Tale componente si dimostra essenziale sia per agevolare la realizzazione di un'esperienza di successo, che avviene più facilmente nel quadro di un partenariato solido ed equilibrato, sia per favorire l'utilizzo dei risultati dell'iniziativa in questione, in quanto poter contare su una rete locale di sostegno facilita l'adozione sistemica del modello elaborato, perché ne vengono condivise le finalità e riconosciuta la strategicità. È inoltre fondamentale prevedere azioni di sperimentazione che coinvolgano attori adeguati siano esse Università, scuole, imprese, associazioni e istituzioni pubbliche. I progetti maggiormente efficaci sono, infatti, quelli che riescono a coinvolgere nella fase di ideazione e poi in quella di realizzazione i giusti target: “[...] se non crei una condivisione tra diverse realtà e approcci i risultati muoiono, non entrano mai veramente a sistema”, e con esiti inversamente di successo:

La qualifica e il programma di formazione elaborati grazie al nostro partenariato strategico sono stati inseriti nel sistema formativo regionale. È un corso e una qualifica formalmente riconosciuti dalla Regione Emilia-Romagna. Nel 2018 la Regione ha approvato una delibera per l'approvazione di una nuova qualifica per *tecnico in modellazione BIM*. La Regione è un nostro partner importante ed ha partecipato direttamente al progetto. Questo non succede spesso ma ha deciso di partecipare a questo progetto con noi proprio perché voleva che elaborassimo la qualifica che successivamente sarebbe stata approvata dalla Giunta regionale.

Un elemento che sicuramente rappresenta un valore aggiunto per la riuscita del trasferimento è rappresentato dall'individuazione di una tematica che sia al contempo innovativa e coerente con l'evoluzione del contesto di riferimento. In tale ambito si sono dimostrati particolarmente significativi i progetti che hanno trattato tematiche nuove al momento dell'approvazione della candidatura (ad esempio lo *smart working*), che sono diventate oggi decisamente attuali. Individuare la giusta tematica fa sì che il prodotto si venda da solo e che possa essere anche valorizzato

ed implementato in successive progettualità. “(utilizzo) Immediatamente dopo la conclusione del progetto. Quindi possiamo dire che ormai è usato negli ultimi due anni. [...] In primo luogo per aggiornare i corsi di formazione che già facevamo sulla stessa tematica. Ma poi in realtà anche per migliorare altri corsi finanziati dalla Regione Emilia Romagna”. Un prodotto, infine, è trasferito più facilmente a sistema se corrisponde efficacemente ad uno specifico bisogno. Tale aspetto è uno degli elementi fondamentali ma, al tempo stesso, non di facile strutturazione nella fase di ideazione del progetto anche a causa della distanza temporale tra il momento di ideazione e la fase di implementazione. “Viene utilizzato normalmente dalle fondazioni ITS in cui siamo per garantire la funzione anticipatoria delle competenze richieste dal mercato agli studenti”.

Grafico 3.11 Percentuale di adozione dei prodotti da parte soggetti istituzionali (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Per quanto concerne le difficoltà connesse al trasferimento sistemico, si registra complessivamente la mancanza delle caratteristiche che ne hanno decretato al contrario il successo, e quindi in estrema sintesi: l’innovatività ed appetibilità della tematica; la presenza di un partenariato di progetto collaborativo, motivato, multiattoriale e competente; la creazione di una rete informale e formale di supporto a livello territoriale; il coinvolgimento di istituzioni pubbliche dal principio del progetto interessate alla capitalizzazione degli esiti dello stesso; la capacità di corrispondere efficacemente ai bisogni del gruppo target identificato. Altre volte il limite all’introduzione a regime dei modelli elaborati è dovuto alla rigidità normativa delle autorità pubbliche competenti, fatto che non agevola l’impiego

di modelli innovativi che potrebbero sostenere l'avvio di processi di innovazione didattica e formativa, come indicato anche dalla voce di un intervistato: "Le scuole devono attenersi ai programmi ministeriali, che alle volte possono costituire un vincolo nell'introduzione di metodologie fortemente innovative. Il prodotto è fruibile anche se non essendo previsto nelle metodologie dei programmi ministeriali trova difficoltà di inserimento". È del tutto evidente che la presenza di autorità istituzionali all'interno della partnership in qualità di promotori e ricettori dei risultati del progetto rappresenta, come già evidenziato, la principale garanzia di successo per superare tutte le resistenze che dovessero sopraggiungere in fase di adozione istituzionale degli strumenti elaborati.

3.1.2 Effetti sulle prassi

L'indagine ha inteso anche approfondire in che modo gli strumenti prodotti vengano impiegati per promuovere l'innovazione all'interno delle prassi esistenti negli organismi partner. A tal fine, è stata esaminata la capacità di introdurre e/o accompagnare il rinnovamento delle organizzazioni partecipanti ai partenariati strategici, attraverso l'analisi dell'ambito di utilizzo dei prodotti all'interno delle prassi vigenti negli organismi delle reti partenariali (es. tabella 3.1). Primariamente si è voluto comprendere se ci si è avvalsi dell'azione del programma, prevalentemente, per produrre prodotti innovativi volti ad arricchire l'offerta di prodotti e/o servizi delle organizzazioni partner, integrando questi all'interno di esperienze già attive (40%), oppure, se si è ricorso ai partenariati strategici per realizzare prodotti del tutto nuovi e non ancora esistenti, finalizzati a stimolare innovazione e qualità nell'offerta presente negli organismi partner (53%). In tale quadro, sembra senza dubbio prevalere la necessità di elaborare e impiegare a regime pratiche del tutto nuove, finalizzate a colmare mancanze presenti nell'offerta di prodotti e servizi al momento disponibili, funzione che, con tutta evidenza, l'azione del programma è stata in grado di svolgere con successo. L'intento è stato, inoltre, quello di comprendere se i prodotti dell'azione vengono utilizzati prevalentemente come elemento complementare a sostegno di un percorso o servizio più ampio in opera nell'offerta didattica degli organismi partner, al fine di incrementarne l'innovazione, la qualità e l'attrattività (59%), oppure se il prodotto in questione rappresenta il cuore propulsore del percorso/servizio stesso all'interno del quale è compreso (34%). Lo scopo è proprio capire il grado di centralità conferita al prodotto Erasmus+ al fine di generare innovazione all'interno dell'offerta esistente negli organismi della rete. Nel caso di strumenti inseriti in percorsi più ampi, prevale sicuramente la complementarità rispetto alla centralità da parte della produzione elaborata, che non ne sminuisce tuttavia la funzione, in quanto la interconnessione con altre pratiche ne testimonia e, al contempo, ne garantisce la sostenibilità nel tempo all'interno delle prassi esistenti. La demarcazione funzionale, inoltre,

non appare così manichea come rappresentato, anche a sentire le testimonianze dirette degli intervistati: “Tuttora utilizzato non tutto ma in base alle esigenze e alla programmazione degli istituti scolastici, valorizzando le singole parti del percorso formativo e flessibilizzandolo in base alle esigenze e alla programmazione didattica”. Ed ancora: “È stato utilizzato (come singoli moduli o nella sua totalità) a scopo formativo. Comprende tanti prodotti ed è flessibile e duttile alle esigenze. Tutto è fruibile on line”.

In ultimo poi i prodotti sono stati prevalentemente utilizzati per sostenere le trasformazioni organizzative in atto nelle organizzazioni coinvolte (45%) o in alternativa per stimolare miglioramenti all’interno di contesti organizzativi tradizionali (38%). “Il contesto organizzativo è tradizionale ma le competenze che ha generato sono innovative (hanno cambiato anche l’approccio generale alla didattica rendendola più partecipativa)”. In entrambi i casi, l’incremento dell’innovazione generato dall’adozione dei nuovi strumenti ha sostanzialmente contribuito al miglioramento dei processi di ammodernamento degli enti. Le progettualità svolte sono risultate essere il frutto di trasformazioni che riguardano non solo le singole organizzazioni ma anche i differenti contesti di riferimento. In tale ambito appare importante evidenziare come, a fronte dell’attuale emergenza sanitaria da Covid-19, le modifiche organizzative che stanno caratterizzando la vita quotidiana (smart working, didattica a distanza) hanno favorito lo sviluppo e l’utilizzo di alcuni dei prodotti dei progetti considerati in grado di sostenere la trasformazione/adeguamento organizzativo in atto.

Tabella 3.1 Distribuzione dei prodotti per ambito di utilizzo (val.%)

Ambito di utilizzo	Totale
Incluso in pratica esistente	40%
Pratica nuova	53%
Altro	7%
Uno degli strumenti in percorso più articolato	59%
Elemento centrale	34%
Dipende dal contesto	4%
Altro	3%
Utilizzato in contesto organizzativo tradizionale	39%
Supporto a trasformazioni organizzative	45%
Competenze innovative in contesto organizzativo tradizionale	8%
Competenze innovative in contesto organizzativo in trasformazione	4%
Altro	4%

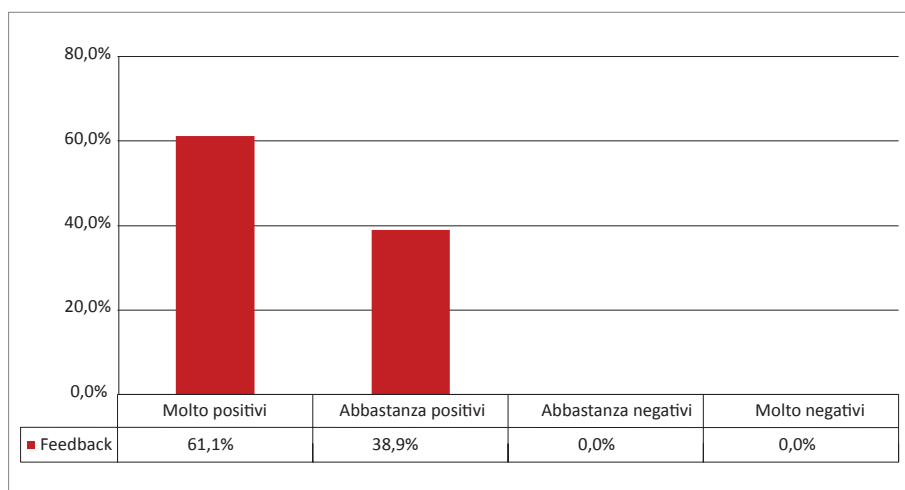
Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

3.1.3 Esperienze dei beneficiari

In merito alla natura dei feedback forniti dai beneficiari a seguito di alcune esperienze di utilizzo della produzione implementata, si evidenzia che il 61,1% ha dato riscontri *molto positivi* e il 38,9% *abbastanza positivi*, il che fa registrare l'assenza di opzioni negative (es. grafico 3.12). Complessivamente, quindi, gli output sono considerati efficaci da un punto di vista contenutistico, metodologico e funzionale. L'apprezzamento da parte dell'utenza ha riguardato vari aspetti: è stato registrato un buon livello di motivazione e stimolo verso i differenti target, è emersa una buona diffusione ed effettivo utilizzo degli strumenti da parte dei differenti gruppi target (docenti, operatori, formatori, giovani in formazione iniziale). In termini di partenariato, i risultati hanno favorito il consolidamento e la crescita dei network sia a livello internazionale che territoriale ed un aumento della visibilità e credibilità degli enti. A valle di ciò alcuni risultati hanno portato a nuove progettualità. A supporto del giudizio positivo sono stati presi in considerazione i seguenti aspetti:

- grado di utilizzo: molti prodotti sono disponibili on line e vengono costantemente scaricati; tale aspetto evidenzia un interesse significativo e costante a conferma del valore aggiunto di alcuni output rispetto ai vari ambiti di utilizzo. Sarebbe auspicabile per il futuro una maggiore sistematicità nella quantificazione di tale utilizzo, che risente ancora di un eccessivo grado di informalità;
- livello di soddisfazione tramite specifiche azioni valutative: alcuni progetti hanno attivato metodologie di monitoraggio e valutazione degli effetti utilizzando strumenti di rilevazione specifici che evidenziano positività dei giudizi espressi;
- riscontro informale degli utilizzatori diretti: il giudizio raccolto dai vari network (organismi di formazione, scuole, associazioni, cooperative, enti) ha evidenziato che i prodotti sono stati giudicati semplici da utilizzare e in grado di supportare efficacemente il lavoro quotidiano;
- sviluppo di nuovi progetti: la positività dei feedback ricevuti ha incoraggiato la partnership a sviluppare successivi progetti; tale elemento rafforza la rilevanza di alcune delle tematiche trattate nei progetti;
- ricadute professionali – alcuni percorsi formativi sono stati valutati efficaci perché hanno favorito l’acquisizione di competenze molto richieste dal mercato del lavoro.

Grafico 3.12 Distribuzione dei prodotti per tipologia di feedback ricevuti a seguito dell’utilizzo (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

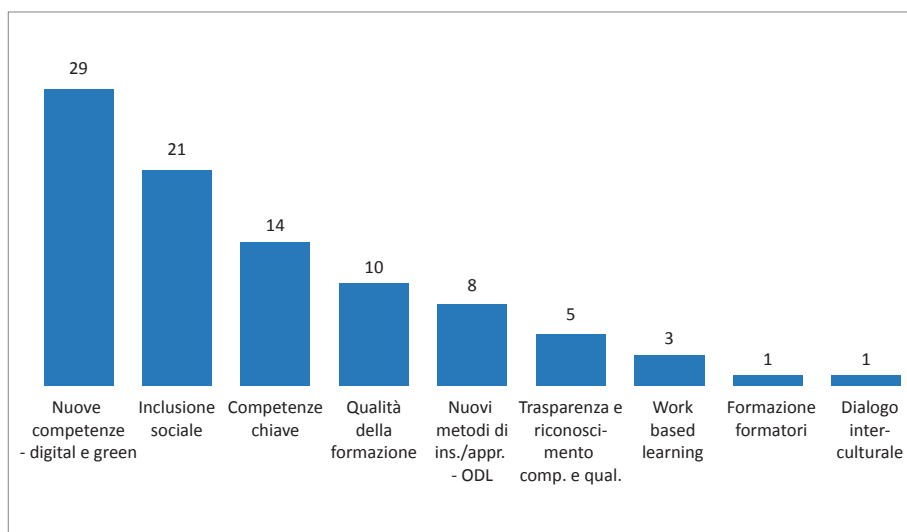
3.1.4 Rilevanza della policy nei prodotti analizzati

Il programma Erasmus+ contribuendo ad incrementare la qualità delle prassi e delle politiche di istruzione, formazione, gioventù e sport dell'Unione europea, offre con le sue azioni sul campo un sostegno effettivo alla realizzazione delle policy comunitarie del momento. Sempre più prossimo si è fatto nel corso del tempo l'ausilio offerto dai dispositivi di finanziamento alle rispettive agende politiche. Il programma ha, infatti, in tale ottica sostenuto il raggiungimento degli obiettivi politici comunitari, identificando nei differenti bandi le priorità di volta in volta coerenti con la strategia di riferimento. Ciò risponde anche ad un'esigenza di sostenibilità economica e di coerenza fattuale, in quanto si richiede giustamente che gli strumenti di finanziamento comunitario garantiscano un giusto ritorno in termini di coerenza ai principali contenuti politici del momento. Ecco perché sembra utile effettuare un'analisi della rilevanza dei prodotti realizzati dai partenariati strategici rispetto alle strategie di policy per l'istruzione e formazione professionale declinate per l'azione nei differenti bandi, in risposta dei quali vengono presentate annualmente le candidature. Non interessa tanto in questa sede riproporre una verifica della coerenza dei prodotti con le priorità del bando, azione peraltro già ampiamente condotta nel corso dei diversi step di valutazione della candidatura, quanto analizzare il contributo di rilevanza ex post offerto dagli output implementati rispetto alle tematiche di interesse. Per quanto concerne le modalità di utilizzo a livello di organizzazioni, di territori e di sistemi dell'istruzione e formazione professionale non si può far altro che rimandare a quanto presentato nei precedenti paragrafi, in quanto trattandosi degli stessi progetti e dei relativi prodotti, l'impiego che si è fatto a regime degli output realizzati non può che essere analogo, ossia in estrema sintesi: ottima estensione di impiego a livello di organismi partner e organismi territoriali di analoga natura; ingenti luci ed ombre per il trasferimento sistemico e ad altri settori produttivi. La presente analisi tematica si fonda e prende significato, invece, proprio a partire dagli effetti complessivamente positivi dell'utilizzo dei prodotti realizzati, perché fornisce elementi conoscitivi che ne arricchiscono ulteriormente il complessivo contributo al raggiungimento degli obiettivi del programma. Per quanto concerne le tematiche prescelte per condurre la lettura della rilevanza dei prodotti, queste sono state identificate a partire dai bandi che si sono succeduti nel programma Erasmus+, costruendo un ideale quadro sinottico dei temi ricorrenti che, con tutta evidenza, hanno accompagnato il contestuale evolversi della specifica agenda comunitaria. Occorre, in ultimo, evidenziare che ciascun progetto ed i prodotti in esso realizzati contribuisce al contempo a diverse tematiche stringenti in materia di istruzione e formazione professionale e che, in questa sede, si è dato merito di quella da considerarsi prevalente, senza però che si eluda il contributo di ciascun output a più tematiche contemporaneamente. Per quanto concerne un quadro riepiloga-

tivo di massima rispetto alla distribuzione dei progetti analizzati in relazione alle tematiche strategiche (es. grafico 3.13), appare evidente la prevalenza di iniziative rilevanti rispetto allo sviluppo di nuovi profili professionali e all'implementazione di percorsi per incrementare delle competenze in settori ed ambiti tradizionali ed emergenti (29 iniziative). Tra queste abbiamo analizzato in modo specifico i progetti rilevanti rispetto alla green e digital⁹ economy, visto il loro peso numerico e la loro strategicità rispetto all'attuale agenda politica europea, richiamata esplicitamente da una priorità dedicata in diversi bandi di Erasmus+. Numerosi progetti affrontano, poi, questioni connesse all'esigenza di definire, implementare e/o trasferire metodi, modelli, strumenti e percorsi finalizzati a favorire l'inclusione sociale di soggetti a rischio di esclusione da percorsi formativi, dal mercato del lavoro e dall'esercizio della cittadinanza attiva (21 prodotti). Piuttosto numerosi sono anche gli output che forniscono risposte in merito alle competenze chiave, ciò ad evidenziarne l'importanza nell'attuale panorama formativo e lavorativo (14 prodotti). La qualità della formazione, altro tema importantissimo, viene per lo più affrontato attraverso la definizione di metodi, strumenti e percorsi per la valutazione delle competenze acquisite in percorsi non formali e informali di apprendimento. Limitata appare, come peraltro tradizionalmente espresso dalla progettazione che operava nel precedente Leonardo da Vinci, la connessione con la sperimentazione di ambiti d'applicazione di EQAVET, come contrariamente sarebbe stato richiesto dalle differenti priorità dei bandi. Sono relativamente pochi anche i prodotti che utilizzano le tecnologie digitali per l'insegnamento e l'apprendimento in una logica di open distance learning (8 progetti), ove però la lettura del presente dato non può esimersi dal considerare il numero elevato di prodotti che utilizzano tali metodologie seppure nell'ambito di altre rilevanze tematiche prevalenti. Irrilevanti da un punto di vista numerico sono gli output che si occupano di work based learning (3 prodotti), che necessiterebbe al contrario di molte risposte di rilievo soprattutto a vantaggio dell'ambito VET; così come pure quelli che affrontano la trasparenza e il riconoscimento delle competenze e delle qualifiche, tematica che evidentemente ha trovato adeguate risposte nel quadro delle evoluzioni normative nazionali. Si approfondirà di seguito il contributo degli output analizzati ai temi maggiormente significativi, senza che ciò rappresenti carattere di esaustività di quanto accaduto nell'intero programma.

⁹ Le competenze digitali fanno parte delle competenze chiave, altro tema compreso nella presente analisi. La centralità della tematica ha indotto a considerarle in modo autonomo per restituirne una lettura analitica specifica.

Grafico 3.13 Distribuzione dei prodotti per tematiche strategiche dell'istruzione e formazione professionale (val. ass.)





Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

In Erasmus+ la promozione dell'inclusione sociale rispecchia la strategicità che la tematica riveste all'interno delle politiche dell'intera Unione europea fin dalla sua istituzione, ciò è reso evidente già nel Regolamento istitutivo del programma (Regolamento UE 2013) che intende promuovere la parità tra uomini e donne, combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza e l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali, la disabilità e l'orientamento sessuale. La guida del programma (Guida al programma 2020), inoltre, sottolinea il contributo dell'educazione e della formazione a sostegno dell'agenda politica europea in materia di crescita, occupazione, equità e, per l'appunto, inclusione sociale, ed evidenzia la necessità di ampliare l'accesso al dispositivo ai soggetti appartenenti a gruppi svantaggiati e vulnerabili, invitando ad affrontare attivamente le speciali necessità di apprendimento delle persone con disabilità. La promozione dell'inserimento sociale viene, dunque, perseguita nel programma, agevolando la fruizione dei benefici del dispositivo a partecipanti che provengono da ambienti svantaggiati o con minori opportunità, per ragioni quali: la disabilità mentale o fisica; la difficoltà di apprendimento; gli ostacoli economici; le differenze culturali; i problemi di salute; gli ostacoli sociali o geografici. Il fenomeno dell'esclusione sociale riguarda, quindi, tutti coloro a rischio di estromissione dalla partecipazione a percorsi di inserimento socioeconomico e dall'esercizio della cittadinanza attiva. Le priorità

del bando destinate ai partenariati strategici hanno sempre previsto una priorità finalizzata a promuovere l'equità di accesso al programma a tutti i soggetti con minori opportunità, a facilitare l'adozione di misure volte a ridurre le discriminazioni sociali, nonché a mettere a punto soluzioni volte ad incrementare la formazione, l'occupazione e l'esercizio della cittadinanza da parte di soggetti a rischio. Nel corso degli anni un'enfasi crescente, nelle priorità orizzontali europee, è stata attribuita all'identificazione di soluzioni tarate specificamente sulle necessità di inserimento sociale dei migranti, dei richiedenti asilo e dei rifugiati. Ciò è avvenuto proprio in virtù dell'accrescersi della pressione migratoria alle porte dell'Europa a partire dai primi anni di attuazione del programma, con il contestuale stringente bisogno di prevedere misure ad hoc volte a promuovere l'integrazione delle differenti componenti etniche delle attuali società europee. Da qui si comprende il numero rilevante di prodotti specificatamente rilevanti rispetto a questo gruppo target, anche grazie all'ulteriore incentivo fornito dalla presenza della priorità in questione tra le priorità nazionali. Vista la difficile situazione occupazionale giovanile italiana, un altro gruppo piuttosto ben rappresentato tra gli output analizzati sono i Not in Education Employment or Training (NEET), che necessitano di urgenti interventi di orientamento e di formazione che ne incrementino l'occupabilità; altro target legato alle specifiche problematiche nazionali è quello dei soggetti a rischio di esclusione da percorsi scolastico-formativi, che rappresentano una vera e propria emergenza per il nostro sistema educativo e formativo, con il grosso rischio che tale emergenza venga ulteriormente aggravata a seguito dell'emergenza da Covid-19. Entrando, poi, nello specifico dell'analisi dei principali risultati realizzati dai progetti rilevanti in merito all'inclusione sociale, l'analisi fa emergere alcune concentrazioni tematiche significative, che si è cercato di rappresentare schematicamente di seguito correlate ai relativi gruppi target di incidenza, ed in particolare: la formazione degli operatori del settore; la trasparenza, il riconoscimento e lo sviluppo delle competenze chiave ed, in ultimo, lo sviluppo di nuovi percorsi e metodi formativi. Gli operatori che lavorano con i soggetti a rischio di esclusione sono a mero titolo esemplificativo: gli operatori dell'orientamento scolastico, universitario e/o professionale; gli operatori delle agenzie per il lavoro (APL) e dei centri per l'impiego (CPI); i formatori del settore VET, i docenti degli istituti scolastici, gli operatori dei servizi di supporto ai migranti, dei centri Sprar e dei centri di formazione professionale. È ovvio, che tali soggetti godono di una particolare centralità nell'ambito di interventi mirati a favore di soggetti a rischio di esclusione sociale, proprio per i bisogni speciali di cui quest'ultimi sono portatori, che necessitano di strumenti, percorsi e modelli di formazione, di orientamento e di avviamento al lavoro mirati ad agevolarne l'inserimento socio-lavorativo.


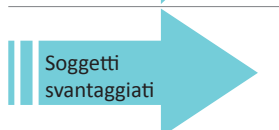
Figura 1 Esempi di prodotti rivolti ad operatori che lavorano con soggetti a rischio di esclusione sociale suddivisi per gruppi target

 <p>Rifugiati, richiedenti asilo, migranti</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stata sviluppata una metodologia e i relativi strumenti per consentire ai professionisti europei, che svolgono servizi per l'inclusione sociale ed economica dei richiedenti asilo, di lavorare efficacemente con il gruppo target, anche definendone il relativo profilo di competenza. → È stato trasferito un insieme di modelli, anche in ODL, utilizzati efficacemente in altri paesi europei, in grado di fornire al personale che lavora nel settore pubblico a contatto con rifugiati, richiedenti asilo e immigrati nuove abilità e competenze per affrontare tensioni interculturali, per rilevare indicatori tra gli assistiti a rischio di estremismo, per costruire la resilienza alla radicalizzazione e all'estremismo e per ridurre la discriminazione e la xenofobia nella società. → È stato sviluppato un kit di competenze e self-empowerment di diverse figure professionali coinvolte nei processi di accoglienza, integrazione dei migranti e più in generale, nell'inclusione lavorativa di diversi gruppi target di popolazione a rischio di esclusione.
 <p>Drop out, NEET</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato co-progettato e fornito agli operatori che operano con i NEET un set di strumenti adeguati ad offrire un supporto ai giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni per coinvolgerli in attività di formazione, istruzione o apprendistato, per favorirne l'inserimento nell'opportuno canale VET che potenzi le loro competenze e il relativo inserimento nel mercato del lavoro. → È stato definito il profilo di competenza del professionista dell'orientamento che lavora con i NEET, comprendente uno strumento operativo di convalida delle competenze acquisite in contesti formali, non formali e informali, in corrispondenza con i principi ECVET. → È stato progettato il sistema metodologico ed i relativi strumenti ad uso degli operatori del settore per favorire l'accessibilità e l'occupabilità dei giovani NEET scoraggiati attraverso un confronto e scambio tra le buone prassi esistenti nei paesi dell'UE.

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

La messa in trasparenza, il riconoscimento e lo sviluppo di competenze, acquisite in contesti anche non formali e informali di apprendimento, in particolare di quelle chiave, sono apparsi ambiti assai rilevanti ai fini dell'inserimento occupazionale, in particolar modo dei soggetti che provengono da un altro contesto geografico, come i migranti, i richiedenti asilo o i rifugiati.

Figura 2 Esempi di prodotti sull'inclusione sociale per la messa in trasparenza, il riconoscimento e lo sviluppo di competenze chiave suddivisi per gruppi target

 <p>Rifugiati, richiedenti asilo, migranti</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato sviluppato un modello di bilancio di competenze per gli immigrati al fine di mappare le competenze delle persone provenienti da differenti contesti geografici per poi riconoscerle e definire percorsi formativi mirati. → È stato progettato un insieme di percorsi per lo sviluppo di competenze imprenditoriali per i migranti.
 <p>Soggetti svantaggiati</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato realizzato un kit comprensivo di linee guida e modelli per aumentare le opportunità di formazione, auto-imprenditorialità e impiego dei soggetti svantaggiati, nell'ambito di appalti di forniture e servizi da parte dell'amministrazione pubblica.

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

La definizione di nuovi percorsi, che ricorrano all'impiego di metodologie innovative, anche grazie all'utilizzo dell'open distance learning è connesso agli obiettivi stessi dell'azione, che sono stati in questo senso esplorati al meglio.

Figura 3 Esempi di prodotti sull'inclusione sociale per lo sviluppo di nuovi percorsi e metodi formativi per gruppi target

 <p>Drop out, NEET</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato realizzato un kit di strumenti e metodologie per aiutare e rimotivare i ragazzi contro la dispersione scolastica attraverso l'uso delle nuove tecnologie. → È stato definito un programma di formazione per la creazione di un percorso di carriera in agricoltura mirato ai giovani svantaggiati, di età compresa tra 18-24 anni, in particolare NEET, ma anche immigrati e giovani con disabilità psichiche.
 <p>Rifugiati, richiedenti asilo, migranti</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato creato un modello formativo al fine di esplorare l'enorme potenziale del teatro e dell'opera, la sua esperienza coinvolgente e trasversale, per soddisfare esigenze di apprendimento specifiche, in particolare quelle di migranti che hanno bisogno di nuovi approcci per essere attivamente coinvolti nella comunità di valori condivisi europei.
 <p>Diversamente abili e soggetti con DSA</p>	<ul style="list-style-type: none"> → È stato costruito un modello formativo per favorire l'inserimento lavorativo di persone con sindrome di down e disabilità intellettive in generale, nel campo dell'ospitalità (hotel e ristorazione). → È stato trasferito il protocollo per ragazzi dislessici che attualmente è in uso nella scuola e nell'università all'interno delle strutture di formazione.

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

Il processo di individuazione delle otto competenze chiave è stato, a livello europeo, molto lungo; questo è infatti durato più di un decennio ed è culminato nell'emanazione di una specifica Raccomandazione, secondo la quale le competenze chiave sono:

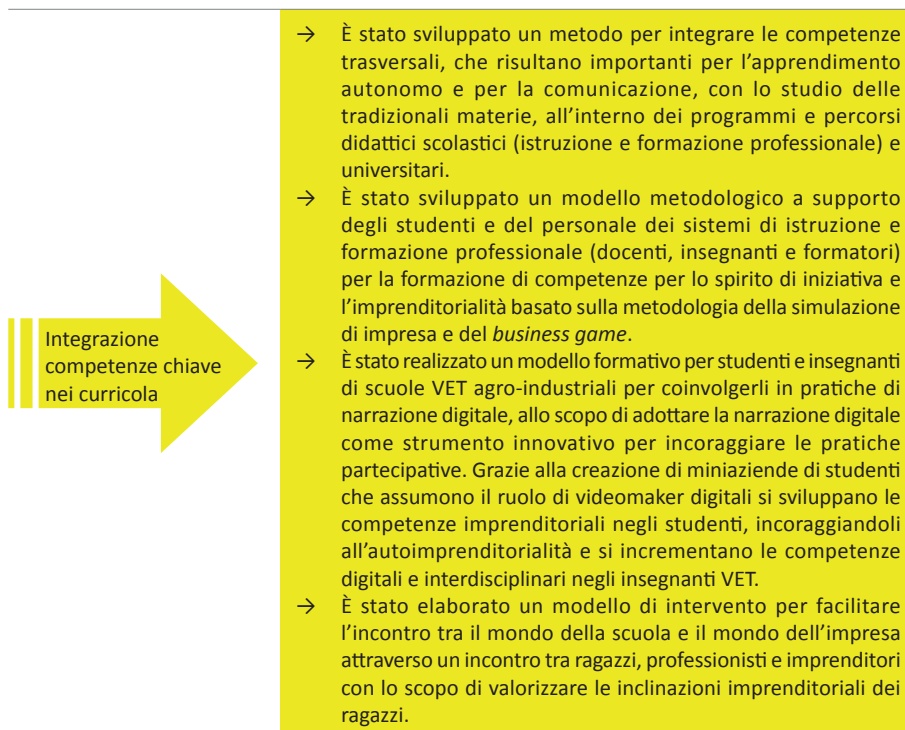
[...] quelle di cui tutti hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita fruttuosa in società pacifiche, una gestione della vita attenta alla salute e la cittadinanza attiva. Esse si sviluppano in una prospettiva di apprendimento permanente, dalla prima infanzia a tutta la vita adulta, mediante l'apprendimento formale, non formale e informale in tutti i contesti, compresi la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il vicinato e altre comunità (Raccomandazione del Consiglio Europeo 2018, 6).

Le otto competenze chiave identificate al culmine del percorso definitivo sono: competenza alfabetica funzionale; competenza multilinguistica; competenza matematica e competenza di base in scienze e tecnologie; competenza digitale; competenza personale, sociale e capacità di imparare ad imparare; competenza sociale e civica in materia di cittadinanza; competenza imprenditoriale; competenza in materia di consapevolezza ed espressione culturali. Nell'attuale periodo storico, con un sistema produttivo in costante evoluzione e mutazione, le competenze chiave rappresentano un elemento cardine a garanzia del successo personale e sociale e sono sempre più richieste anche dal mercato del lavoro. In coerenza con ciò, il programma Erasmus+ già nei suoi obiettivi specifici si fa carico di migliorare il livello delle competenze e abilità chiave, anche attraverso la cooperazione forte tra istruzione, formazione e lavoro. In tutte le azioni del programma è con tutta evidenza presente un'attenzione particolare all'identificazione di interventi per lo sviluppo delle competenze chiave. Nell'ambito della mobilità transnazionale questo obiettivo viene raggiunto per il tramite del sostegno all'acquisizione e al riconoscimento delle stesse sviluppate nel corso delle attività di preparazione e svolgimento dell'esperienza di lavoro e di studio all'estero. Nell'azione di partenariato strategico, il tributo all'importanza delle competenze chiave è espresso dalla loro costante presenza nelle priorità orizzontali dei diversi inviti a presentare proposte. I contenuti delle priorità enfatizzano la necessità di elaborare percorsi e strumenti efficaci allo scopo di incrementare lo sviluppo di tutte le competenze chiave a partire dall'infanzia fino al raggiungimento dell'età adulta, in tutti i contesti di apprendimento formali, non formali e informali, valorizzando a tal scopo la collaborazione tra mondo dell'educazione, della formazione e del lavoro. A partire dal 2016, una priorità specifica sulle competenze chiave è anche entrata stabilmente a far parte dell'ambito VET e ne è stata rilanciata la rilevanza anche

per il contesto nazionale. I contenuti della stessa concernono il rafforzamento delle competenze chiave all'interno della formazione iniziale e continua, anche identificando interventi per inserire l'incremento di queste skill nei programmi formativi. I prodotti rilevanti analizzati si sono sostanzialmente cimentati su due piste di lavoro, privilegiando, in coerenza con l'ambito VET, lo sviluppo dell'imprenditorialità. Questi sentieri sono riconducibili a:

- l'identificazione di percorsi formativi per sviluppare le competenze chiave, anche attraverso il ricorso a metodologie innovative, da integrare efficacemente nei percorsi curricolari degli studenti (es. figura 4);
- l'elaborazione di percorsi che aiutino le persone in cerca di occupazione ed occupate a migliorare le proprie competenze chiave, per incrementarne il potenziale di occupabilità o di sviluppo professionale (es. figura 5).

Figura 4 Esempi di prodotti finalizzati ad incrementare le competenze chiave nei curricula

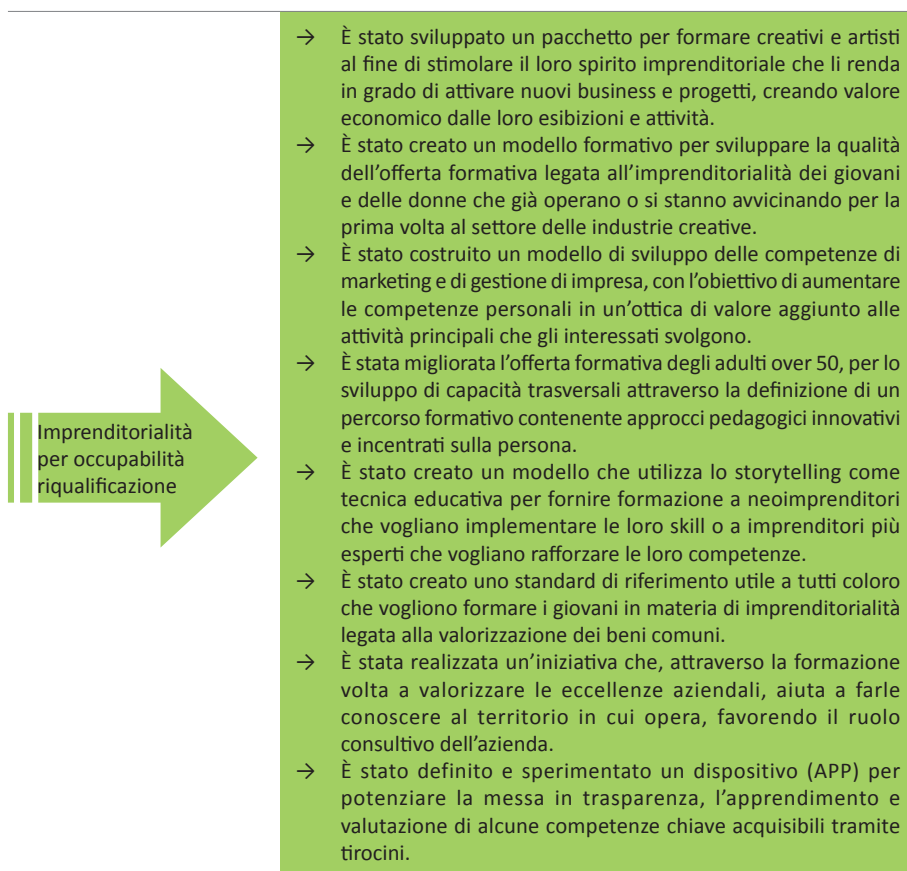


Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

Per quanto concerne l'utilizzo dei prodotti se ne registrano tutte le difficoltà ed al contempo le notevoli opportunità:

(utilizzo) In autonomia dalle scuole. Anche nel prossimo autunno sarà potenziato. I docenti lo utilizzano all'interno delle aule per stimolare i ragazzi a ragionare sulla gestione imprenditoriale. In alcuni casi la complessità ne può ridurre l'uso. In alcuni casi serve la formazione per i docenti. È molto efficace; l'interesse ed il livello di partecipazione è molto elevato.

Figura 5 Esempi di prodotti finalizzati a sviluppare le competenze chiave dei soggetti in cerca di occupazione o occupati



Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP

Discorso a parte occorre fare per le competenze digitali e verdi, come già evidenziato, anche in virtù del rilievo che queste rivestono nell'attuale panorama di sviluppo socio-produttivo e della centralità che possiedono nel programma Erasmus+ 2021-2027. L'agenda per le competenze per l'Europa (Comunicazione CE 2020 "Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza") pone obiettivi ambiziosi ai fini dello sviluppo di nuove competenze, di miglioramento di quelle esistenti e di riqualificazione della forza lavorativa da conseguire entro i prossimi cinque anni. Le dodici azioni previste, fondate sulle skill per l'occupazione, prevedono collaborazione con gli Stati membri, le imprese e le parti sociali, e sostengono l'attuazione di un cammino di apprendimento permanente, utilizzando il bilancio dell'UE quale elemento propulsivo per incentivare l'impiego di finanziamenti pubblici e privati in competenze. La Commissione pone, dunque, le competenze al centro dell'agenda politica dell'UE, indirizzando gli investimenti verso le persone e le loro abilità, in special modo, per una ripresa sostenibile dopo la pandemia di Covid-19. Le imprese hanno bisogno di lavoratori in possesso delle skill adeguate ad affrontare con successo le transizioni verde e digitale, mentre le persone devono poter ricevere un'istruzione e una formazione di qualità che gli consenta di essere socialmente attivi e professionalmente performanti. La duplice transizione verde e digitale sta, infatti, ingentemente modificando il nostro modo di vivere e di lavorare. Il passaggio dell'UE a un'economia sempre più sostenibile sotto il profilo ambientale e fortemente digitalizzata vedrà la creazione di nuovi posti di lavoro, mentre altre posizioni lavorative saranno modificate o spariranno del tutto. Questi cambiamenti richiedono un insieme di abilità del tutto nuove, che aiutino a presidiare le transizioni in essere. La pandemia di Covid-19 ha accelerato la transizione digitale. Lo smart working e l'apprendimento a distanza sono divenuti quotidianità per milioni di persone nell'UE, facendo emergere la complessiva limitatezza dell'attuale livello di preparazione digitale. Nel momento in cui si intravede l'inizio della ripresa post-pandemica, diventa al contempo necessario prevedere una messa in campo di strategie utili al miglioramento di competenze dei cittadini dell'UE. Il Piano d'azione per l'istruzione digitale (Comunicazione CE 2020 "Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027 - ripensare l'istruzione e la formazione per l'era digitale") identifica priorità strategiche sintetizzabili nel rafforzamento della dimensione digitale, intervenendo sul miglioramento delle infrastrutture e della connettività, nonché promuovendo l'accesso a strumenti digitali per lo sviluppo di abilità e competenze digitali, essenziali per partecipare pienamente alla società civile e alla democrazia. Il programma Erasmus+ (2021-2027) sostiene attivamente tale processo, promuovendo lo sviluppo di competenze digitali di base e avanzate, nonché sostenendo l'alfabetizzazione digitale e la diffusione di pedagogie innovative, aperte e di apprendimento a

distanza. La Comunicazione sul green deal europeo (Comunicazione CE 2019) rappresenta, poi, la nuova strategia comunitaria per combattere con successo il cambiamento climatico, diventando un'economia neutrale entro il 2050. Il programma Erasmus+ rappresenta così uno strumento chiave per la definizione e l'accrescimento di conoscenze, abilità e attitudini in materia di cambiamento climatico e sviluppo sostenibile. Aumentano le opportunità di mobilità green, si presta attenzione allo sviluppo rurale, si promuovono modalità di trasporto sostenibili ed ecologiche e comportamenti responsabili. Si intende, quindi, analizzare in questa sede il contributo dei prodotti dei partenariati strategici rilevanti in materia di definizione di nuove competenze a sostegno dell'economia verde e digitale ed al contempo di sviluppo delle nuove tecnologie digitali a fini formativi, allo scopo di trarne qualche spunto anche a vantaggio dell'attuale programmazione. Per quanto concerne il tema relativo allo sviluppo di competenze verdi, le principali piste di indirizzo dei prodotti analizzati intendono identificare soluzioni volte a:

- migliorare l'efficientamento energetico, allo scopo di diminuire le emissioni di gas nocivi e a ridurre il ricorso ad energie da fonti non rinnovabili;
- promuovere comportamenti responsabili in materia ambientale, per sviluppare nell'UE una cultura diffusa in tal senso.

Entrando più nel dettaglio, vengono di seguito presentati esempi di prodotti rilevanti rispetto ad entrambe le piste di lavoro:

1. *efficientamento energetico*

- definizione di nuove figure professionali che servono a presidiare i processi di verifica in un'ottica di promozione dell'efficientamento energetico;
- costruzione di un corso di formazione on line sulla riqualificazione energetica del patrimonio edilizio esistente;
- sviluppo di una metodologia di coinvolgimento degli studenti di scuola secondaria superiore per monitorare l'efficientamento energetico degli edifici scolastici;

2. *promozione di comportamenti responsabili in materia ambientale*

- definizione di un nuovo profilo professionale nell'ambito della sostenibilità ambientale in ambito turistico e dei trasporti, con un focus particolare sulle aree periferiche;
- qualificazione di risorse umane nel settore del turismo accessibile, progettando e sviluppando un kit di strumenti di formazione su temi di accessibilità, indirizzati e adattati alle PMI del turismo;
- sviluppo a vantaggio dei docenti e dei formatori di un kit di conoscenze, strumenti innovativi, buone pratiche e metodi per promuovere adeguatamente la sostenibilità ambientale in ambito didattico.

Passando allo sviluppo delle competenze digitali occorre prima di tutto analizzare il contributo fornito dai risultati delle iniziative indirizzati a gestire i cambiamenti nei sistemi produttivi e nell'organizzazione del lavoro introdotti dalla digitalizzazione e dal diffondersi dell'intelligenza artificiale, in particolare questi riguardano:

Digitalizzazione degli spazi e delle modalità lavorative

- creazione di un insieme di qualificazioni VET per i professionisti, che operano nelle aziende europee e nelle pubbliche amministrazioni, al fine di formarli per favorire l'introduzione e la gestione di tecnologie e servizi cloud all'interno dei loro sistemi, col fine ultimo di sensibilizzare le aziende europee, le pubbliche amministrazioni e le Università su come i servizi e le tecnologie di cloud computing possano favorire la crescita economica e l'innovazione;
- definizione del nuovo profilo professionale dell'*Internet of Thing (IoT) data analyst*, una qualifica avanzata per professionisti che intendono occuparsi di applicazioni IoT, con riferimento specifico alle attività di post-elaborazione e analisi dei dati;

Formazione per promuovere automazione e tecniche digitali

- definizione di un modello per lo sviluppo di competenze utili a promuovere l'automazione nelle PMI;
- creazione di un sistema formativo volto all'approfondimento della conoscenza del *Building Information Modeling (BIM)* per sviluppare competenze che incrementino l'occupabilità, per aggiornare gli strumenti di formazione e le qualifiche professionali esistenti e per creare una rete per promuovere l'apprendimento basato sul lavoro con particolare attenzione all'apprendistato.

A conclusione di tale approfondimento tematico, appare utile fornire qualche elemento in merito allo sviluppo dell'open and distance learning, tanto importante per l'ambito VET. A tal proposito, si può affermare che molti progetti hanno sviluppato e sperimentato specifici strumenti in grado di integrare la didattica a distanza ed in presenza e migliorare l'offerta formativa, creando anche ambienti virtuali di apprendimento. Tra i principali strumenti rientrano piattaforme formative online (*Massive open online courses (MOOC)*, sistema *Moodle*), simulatori e business game, elementi di ludicizzazione, APP e specifici video didattici. Tali prodotti hanno favorito l'innovazione della didattica, facendo riscontrare un adeguato livello di partecipazione di differenti target (ragazzi, docenti, operatori, enti di formazione). Gli strumenti sono stati sperimentati e, alcune esperienze ne hanno incrementato l'utilizzo proprio a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid- 19.

3.2 Effetti della cooperazione transnazionale su organizzazioni e territori

3.2.1 Strategie organizzative

La promozione dell'internazionalizzazione degli organismi coinvolti nelle partnership ed il rafforzamento della cooperazione strategica tra gli stessi rappresentano un obiettivo fondamentale dei partenariati strategici del programma Erasmus+, nella consapevolezza che tali aspetti rappresentano elementi essenziali per incrementare la qualità e l'innovazione dei sistemi di istruzione e formazione. L'idea di internazionalizzazione sottostante il programma concerne, infatti, la progressiva apertura degli organismi partecipanti a contatti transnazionali ed alla cooperazione a livello europeo ed internazionale. Tale percorso è fortemente sostenuto dalle dinamiche dell'integrazione europea ed ha visto gli Stati membri collaborare sempre più strettamente, anche nell'ambito dell'istruzione e della formazione, verso una prospettiva di progressiva armonizzazione dei sistemi. Il processo in questione è andato assumendo, nel corso degli ultimi anni, una dimensione strategica particolarmente rilevante, avente per fine ultimo quello di costruire un'offerta formativa in grado di andare incontro alle necessità dei mercati del lavoro globali. In tale ottica, le strategie di internazionalizzazione attuate dagli organismi educativi e formativi rispecchiano le sfide, che l'ambito dell'istruzione e formazione professionale si trova ad affrontare, a livello sia nazionale che internazionale. I processi di apertura internazionale rappresentano, spesso, per gli organismi coinvolti modalità per rivedere e aggiornare sia la propria offerta di percorsi e servizi, che la propria struttura organizzativa, al fine di rispondere efficacemente alle esigenze di skill espresse da mercati del lavoro sempre più interconnessi ed in rapido cambiamento. Una solida strategia di internazionalizzazione, sviluppata in maniera chiara, sostenibile e pertinente rispetto alla mission delle organizzazioni, fornisce, difatti, con tutta evidenza, indicazioni strategiche alle organizzazioni stesse sulle azioni da intraprendere per migliorare i processi di lavoro, la qualità dell'offerta e, in definitiva, il successo formativo e l'inserimento professionale dei discenti. Sebbene il valore aggiunto dalla dimensione transnazionale per gli organismi coinvolti nelle partnership di progetto sia ambito dai confini assai complessi per riuscire ad ottenere una valutazione completa ed univoca, l'analisi realizzata ha, comunque, consentito di evidenziare alcuni cambiamenti efficacemente rappresentati dagli organismi partecipanti al programma, soprattutto in termini di aumentata qualità ed efficacia della propria azione. Il valore aggiunto per un organismo derivante dalla partecipazione ad attività di cooperazione transnazionale di istruzione e formazione professionale appare di per sé elemento facile da comprendere. La mera implementazione di progetti europei, tuttavia, non è di per sé condizione sufficiente a garantire tale

benefico effetto, se questa non viene anche accompagnata da un processo partecipato dell'organizzazione, teso ad integrare stabilmente queste attività nella strategia operativa di sviluppo organizzativo ed istituzionale dell'ente. In tale ottica, appare essenziale sviluppare un vero e proprio piano di internazionalizzazione, che spesso rappresenta una sfida per l'organismo formativo rivelandosi, al contempo, una preziosa opportunità di riflessione sul proprio percorso e sulle relative prospettive di crescita. Parimenti, aumentare l'ownership del processo complessivo, sostenendo la partecipazione attiva dell'intera organizzazione alla definizione delle relative strategie, rappresenta un passaggio fondamentale al fine di analizzare lo stato dell'arte in termini di iniziative da intraprendere, risorse umane e finanziarie disponibili, nonché punti di forza e di debolezza della propria organizzazione e relative aspettative di sviluppo. Si tratta di realizzare una riflessione ampia, che individui all'interno dell'organizzazione gli elementi chiave per l'apertura internazionale, in relazione al contesto di riferimento (attori chiave, partner, stakeholder), ancorando saldamente gli esiti di tale analisi alla più ampia strategia di sviluppo dell'ente stesso. La ricerca realizzata ha consentito di identificare come la partecipazione a tali iniziative di partenariato strategico abbia stimolato anche questo tipo di apprendimento organizzativo, incoraggiando i beneficiari a passare da una logica basata sulla realizzazione di interventi puntuali in risposta ad un bisogno ben specifico ad un'ottica di programmazione per macro-obiettivi di sviluppo, strutturata per linee di azione e processi di networking con tutti gli stakeholder rilevanti, a livello sia locale, sia nazionale, che internazionale. Si osserva, infine, come ad una più consolidata esperienza di partecipazione al programma si associ la definizione ed attuazione di processi davvero partecipati, che coinvolgono attivamente la propria rete di riferimento, in termini di organismi partner e attori chiave, con delineazione di strategie di internazionalizzazione, che non si limitano ad includere nel proprio piano di sviluppo singole iniziative, ma prevedono anche la messa in atto di processi di advocacy volti a potenziare la significatività della propria presenza e ad incidere sull'ulteriore sviluppo delle politiche di istruzione e formazione a livello europeo. Tale realtà caratterizza fortemente gli organismi più esperti, che hanno saputo cogliere al meglio l'essenza del dispositivo e che ne hanno fatto uno dei capisaldi della propria operatività. In tale logica deve intendersi l'estensione all'interno del programma 2021-2027 dell'accreditamento, che mira a sostenere una partecipazione di lungo periodo al dispositivo nella consapevolezza di quanto le esperienze progettuali debbano essere sempre più intese come parte integrante di un ampio disegno di sviluppo internazionale dell'organizzazione. Dal punto di vista dell'internazionalizzazione intesa in questo senso ampio, l'analisi condotta ha consentito di identificare ricadute a diversi livelli sugli organismi partecipanti ai partenariati strategici. Un primo aspetto centrale è rappresentato dallo sviluppo delle strategie organizzative indotto dal networking e dal rafforzamento delle reti

nazionali e internazionali. In linea con la valenza strategica dell'azione chiave 2 all'interno del programma, il principale valore aggiunto dei progetti è stato, difatti, identificato nella possibilità di sviluppare e consolidare collaborazioni, sinergie e reti relazionali multidisciplinari. In tale ambito, si sono creati network formali e informali, sostenibili e duraturi, che hanno permesso di costruire e consolidare partenariati stabili nel medio e lungo periodo, che risultano essere rimasti attivi anche a progetto concluso ed essersi concretizzati in nuove progettualità.

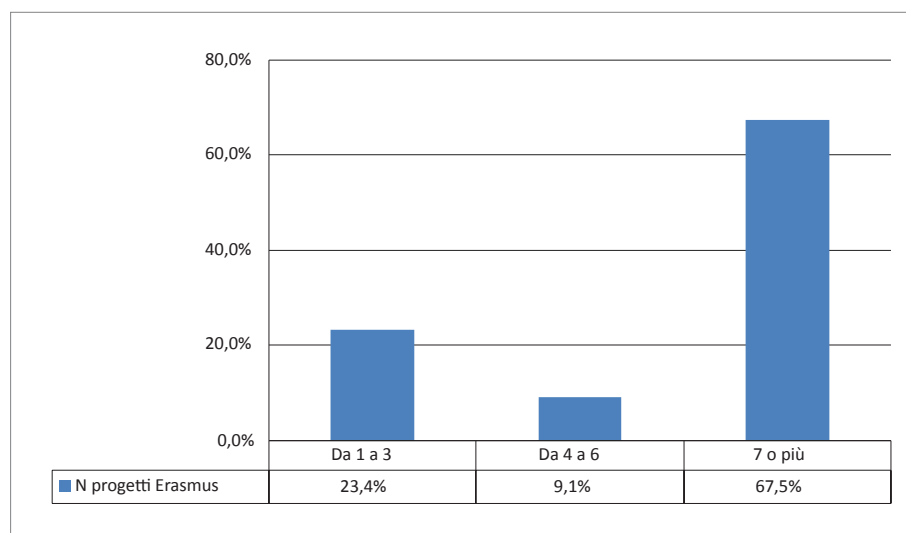
Sicuramente essere parte di un network attivo costruisce relazioni anche strettissime coi partner, tanto che con alcuni nostri partner sono nate iniziative non solo di natura progettuale ma imprenditoriale. Abbiamo, quindi, deciso di condividere non la natura di un progetto ma l'attivazione di un percorso vero e proprio.

La dimensione europea dei progetti di partenariato strategico e il lavoro su tematiche di interesse rilevante risulta, inoltre, avere aumentato la visibilità degli enti e delle attività che questi svolgono nei relativi contesti. In generale, raggiungere una dimensione internazionale rappresenta un valore aggiunto per le organizzazioni, con ricadute in termini di ulteriori progetti scaturiti sia a livello europeo che locale. L'analisi ha consentito di identificare come la partecipazione stabile ad Erasmus+ sia una caratteristica che accomuna la maggioranza degli organismi coinvolti, elemento che conferma il valore del dispositivo quale leva di sviluppo e rafforzamento dell'apertura internazionale delle organizzazioni. Parimenti sempre più le esperienze progettuali appaiono rispondere a bisogni di sviluppo organizzativo di ampio respiro, entrando a far parte organica della programmazione strategica degli enti e divenendo in grado di diffondere effetti positivi sullo sviluppo a lungo termine degli enti stessi. Di fatto un approccio di partecipazione al programma strutturato nel tempo e su più livelli caratterizza la maggioranza degli organismi che hanno attuato esperienze progettuali di partenariato strategico: si tratta, difatti, in prevalenza di organizzazioni che hanno un'esperienza pregressa di partecipazione ad Erasmus+ ed ai programmi predecessori e che hanno inserito tale iniziativa in un percorso e un processo di lungo respiro cui corrisponde un background generalmente consolidato sui processi di internazionalizzazione.

Più o meno tutti i prodotti realizzati tramite questo piccolo progetto pilota sono stati trasferiti all'interno degli ordinamenti nazionali, questo anche grazie al fatto che ogni partner selezionato fa parte di un network nazionale con cui lavoriamo in rete da parecchi anni. Abbiamo sperimentato diverse aree e settori. Quello che mi viene da dire è che ogni partenariato pone le basi anche per azioni future.

Dall'integrazione di quanto emerso, sia in sede qualitativa che quantitativa, si evince che la maggioranza delle esperienze progettuali considerate in questo studio non rappresenta un'iniziativa occasionale bensì una prassi consolidata che, con il passare degli anni, è entrata a far parte delle politiche degli organismi stessi. In particolare, tra gli enti già in precedenza coinvolti nel programma (es. grafico 3.14), ben il 67,5% degli organismi può vantare il coinvolgimento in sette o più iniziative progettuali, dato che sale al 76,6% per le esperienze superiori ai quattro progetti. Tale ampia numerosità, combinata alla lunga durata dei progetti ed alla loro complessità, evidenzia come una strategia estesa nel tempo rappresenti una delle caratteristiche distintive di tali esperienze. Questo dato sottolinea, inoltre, come la strategicità dell'esperienza del partenariato raffiguri uno degli elementi chiave di tale azione progettuale. Si può, parimenti, identificare nella partecipazione a questo tipo di iniziative di collaborazione un elemento che, di per sé, induce una riflessione sui fabbisogni in termini di crescita internazionale dell'organismo, perché stimola la definizione di un percorso di progressiva apertura al networking ed allo scambio con altre realtà. Non da meno si segnala comunque come il restante 23,4% ha realizzato nell'ambito del programma da uno a tre progetti, una partecipazione quindi, comunque, spesso strutturata ed estesa nel tempo, sempre alla luce della riflessione circa la durata di tali esperienze progettuali.

Grafico 3.14 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per numero progetti Erasmus+/Programma LLP gestiti (val.%)

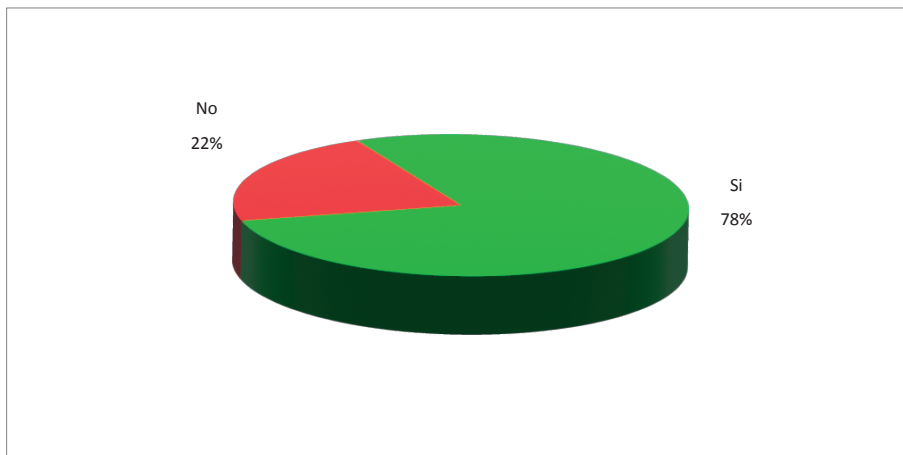


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Rispetto agli enti alla prima occasione di partecipazione, si può affermare che il programma Erasmus+ abbia rappresentato un primo passo nel percorso di internazionalizzazione degli organismi, con riscontri positivi su tale prima esperienza, che viene giudicata una preziosa opportunità di rafforzamento del proprio curriculum e della propria visibilità all'esterno, oltre che di apertura verso ulteriori progettualità. Sempre rispetto ai newcomers, appare opportuno evidenziare che alcuni fra questi organismi, spesso di recente costituzione e di piccole dimensioni, hanno sovente alle spalle solamente un'esperienza di progettazione nazionale. Per questa tipologia di organismi, dunque, il progetto ha rappresentato la risposta ad una necessità di approfondire uno specifico ambito di interesse o di allargare il proprio campo di azione. Questa prima esperienza può, pertanto, considerarsi il seme per identificare ulteriori bisogni di sviluppo e di apertura internazionale. In generale i riscontri su questa prima esperienza sono positivi, il progetto ha rappresentato un importante volano verso future progettualità.

La quasi totalità delle organizzazioni partecipanti risulta, difatti, avere un approccio consolidato ai processi di internazionalizzazione ed esprime una forte consapevolezza delle potenzialità derivanti dalla partecipazione a programmi finanziati di carattere internazionale, che consistono soprattutto nella disponibilità di un network di potenziali partner in ambito europeo e nell'impegno allo sviluppo di progetti specifici in ambito internazionale. Si può, pertanto, affermare che la maggioranza dei soggetti che hanno realizzato progetti nell'ambito del programma Erasmus+ si muove in maniera abbastanza adeguata sul terreno dell'internazionalizzazione. L'elevato livello di competenze dei promotori è confermato dal fatto che il 78% degli organismi coinvolti dall'indagine ha maturato specifiche esperienze anche in altri interventi di progettazione transnazionale (es. grafico 3.15). Tali precedenti esperienze risultano avere rafforzato la capacità delle stesse di incidere a livello di sistema attraverso il partenariato strategico, in quanto hanno consentito di sviluppare e contestualizzare le esperienze sia a livello locale che europeo.

Grafico 3.15 Percentuale organismi titolari di partenariati strategici per progetti transnazionali gestiti con altri fondi UE

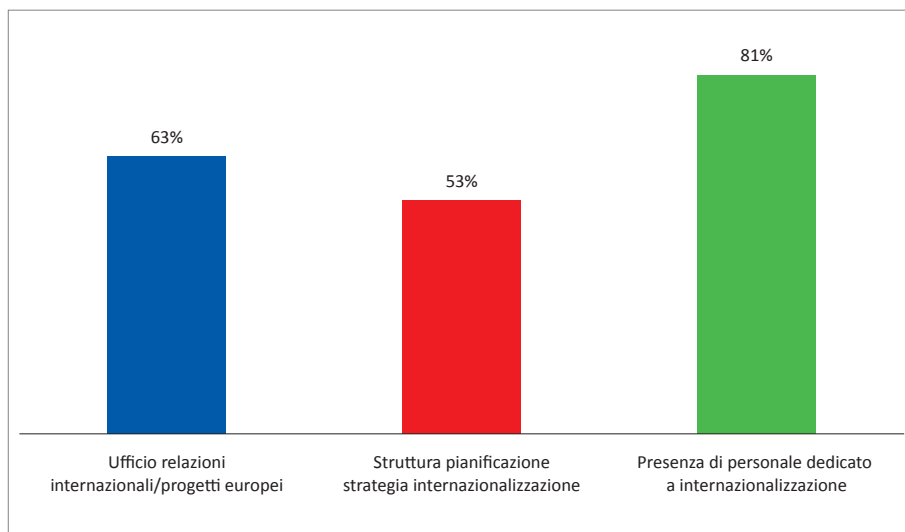


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Per gli enti che hanno focalizzato le loro attività transnazionali sul programma, alla base di tale scelta è stata segnalata una duplice motivazione: da un lato Erasmus+ è stato identificato quale il programma maggiormente rispondente agli specifici interessi ed alla vision dell'ente e, dall'altro, Erasmus+ è stato considerato il dispositivo in grado di favorire agevolmente lo scambio di pratiche a livello europeo e di rispondere alle esigenze di confronto, innovazione e scambio su tematiche rilevanti. Significativa, al riguardo, risulta essere, infine, la traiettoria disegnata rispetto alle prospettive future, che analizzeremo nel dettaglio più avanti. La quasi totalità degli organismi coinvolti dall'analisi intende, a tal proposito, continuare a progettare ed attuare nuove iniziative transnazionali, dato che conferma come l'approccio all'internazionalizzazione sia diventato un ambito ordinario e strategico di intervento per tali soggetti, a riprova del valore del dispositivo quale acceleratore di tale processo. Parimenti interessante risulta l'approfondimento rispetto alle strutture dedicate all'internazionalizzazione, la cui presenza all'interno dell'organizzazione ed il cui livello di sviluppo può essere identificato quale buon indicatore del grado di internazionalizzazione dell'organismo stesso. Si può pertanto affermare che il carattere non occasionale dell'esperienza nello sviluppo di iniziative di partenariato strategico sia confermato dal livello di interesse, che gli organismi analizzati evidenziano rispetto alla progettazione europea ed ai processi di internazionalizzazione, attraverso la previsione e lo sviluppo di tali strutture. In un numero assai elevato di casi gli enti hanno attivato delle strutture/uffici/unità

stabili interamente dedicate a sostenere il processo di internazionalizzazione; nella maggioranza dei casi si tratta di strutture preesistenti alla partecipazione al programma. Gli approcci variano secondo il tipo di organizzazione. Un esempio è rappresentato dalla presenza di una struttura formalizzata finalizzata all'individuazione di specifiche risorse focalizzate sulla progettazione europea ed a generiche attività di fund raising. Per altre organizzazioni, invece, l'internazionalizzazione rientra in una visione strategica di sviluppo basata proprio sulla partecipazione a progetti europei. La caratteristica prevalente prevede la presenza di personale dedicato alle attività di internazionalizzazione (81%), mentre il 63% degli organismi risulta avere attivato uno specifico ufficio dedicato alla progettazione europea (es. grafico 3.16).

Grafico 3.16 Distribuzione organismi titolari di Partenariati strategici per tipologia strutture/risorse interne per internazionalizzazione (val.%)



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

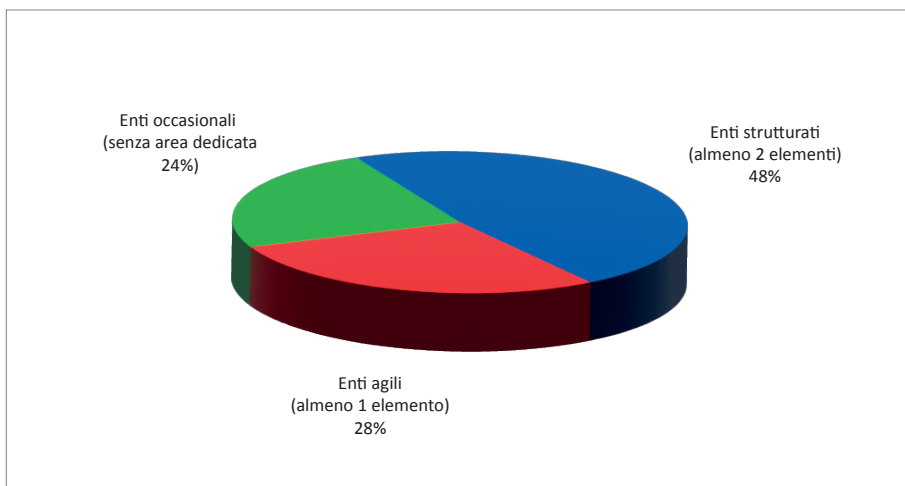
Tali strutture dedicate sono giudicate nel complesso efficienti ed in grado di rispondere alle necessità degli organismi stessi, con esigenze che differiscono in modo significativo rispetto a variabili quali settore di interesse, dimensioni e natura giuridica. La presenza di un ufficio relazioni internazionali/progetti europei e/o di una struttura di pianificazione della strategia di internazionalizzazione dell'organismo, nonché l'aver personale dedicato alle attività internazionali risultano essere buoni indicatori dell'avanzamento del processo di internazionalizzazione interno all'ente

stesso. Può, quindi, risultare interessante prendere spunto da questi elementi organizzativi per classificare gli organismi coinvolti nella presente analisi in tre categorie sulla base dell'approccio degli stessi all'internazionalizzazione; ovvero organismi strutturati, organismi agili ed organismi occasionali, ed in particolare:

- enti strutturati, sono quelli che possiedono almeno due caratteristiche tra ufficio, pianificazione e personale dedicato;
- enti agili, sono quelli con almeno una delle richiamate caratteristiche;
- enti occasionali, sono quelli che non hanno strutture specifiche dedicate ai progetti europei e all'internazionalizzazione.

Rispetto a tali cluster di organismi è possibile identificare le caratteristiche prevalenti, nonché i principali punti di forza e debolezza. Nel complesso gli enti strutturati valutano positivamente l'efficacia delle proprie strutture dedicate all'internazionalizzazione apprezzandone, in particolare, le elevate competenze sviluppate nel tempo attraverso le diverse iniziative progettuali e la capacità di fare progressivamente rete. Diversamente si identificano quali aree di possibile miglioramento l'interazione con il resto dell'organizzazione, nonché la capitalizzazione dei risultati, in particolare a causa dell'assenza di una stabilità dei finanziamenti e della relativa continuità nelle attività transnazionali. Come detto sopra, Erasmus+ 2021-2027 include una significativa estensione dell'accreditamento per la partecipazione, opzione al momento riservata ai progetti di mobilità transnazionale, confermando, in ciò, l'*acquis* condiviso a livello UE circa il valore strategico di una partecipazione strutturata nel tempo alle opportunità di cooperazione transnazionale. Continuando a ragionare sulla base della richiamata classificazione, gli enti agili sono accomunati da un giudizio sostanzialmente positivo sulle proprie strutture per l'internazionalizzazione, considerate flessibili ed in grado di adattarsi alle relative esigenze, nonché caratterizzate da buona conoscenza dei fabbisogni dei target di riferimento. Tali organismi sembrano, però, scontare la minore strutturazione della governance delle proprie attività transnazionali con un minore livello di competenze dello staff e conseguenti ridotte capacità gestionali. Intuitivamente, al progressivo estendersi nel tempo della partecipazione ai dispositivi europei, si accompagna un crescente strutturarsi dei relativi organismi dal punto di vista degli uffici e delle risorse dedicate all'internazionalizzazione, con quasi una metà di progetti indagati nella presente analisi realizzati da enti che possono dirsi strutturati (48%) e con valori che invece vanno ad allinearsi tra enti agili (28%) ed enti occasionali (24%) (es grafico 3.17).

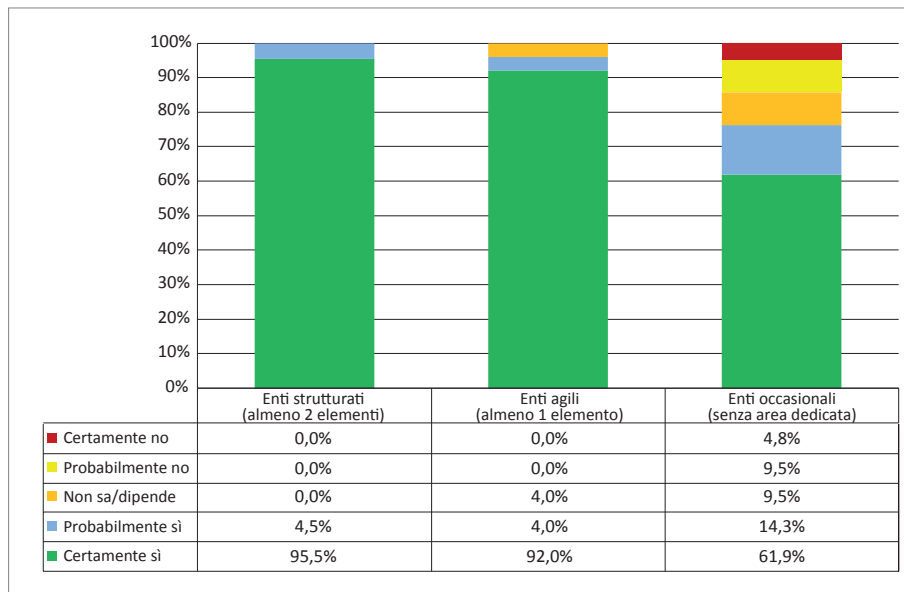
Grafico 3.17 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per tipologia approccio all'internazionalizzazione



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

L'analisi dell'approccio all'apertura internazionale consente (es grafico 3.18), inoltre, di evidenziare come la totalità degli enti strutturati intenda progettare e realizzare nuove iniziative transnazionali nel futuro (100% di cui 95,5% certamente sì e 4,5% probabilmente sì). Tale slancio progettuale caratterizza, comunque, in modo significativo, anche gli enti occasionali di cui ben il 76,2% dichiara di voler progettare e realizzare iniziative nel futuro (di questi il 61,9% certamente sì e il 14,3% probabilmente sì). Questa volontà di proseguire l'esperienza di cooperazione transnazionale conferma il valore del dispositivo quale, non solo, stimolo all'avvio del processo di internazionalizzazione degli organismi, ma anche, volano di sostenibilità di tale processo (es. grafico 3.18).

Grafico 3.18 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per tipologia approccio all'internazionalizzazione e propensione alla presentazione di nuove candidature

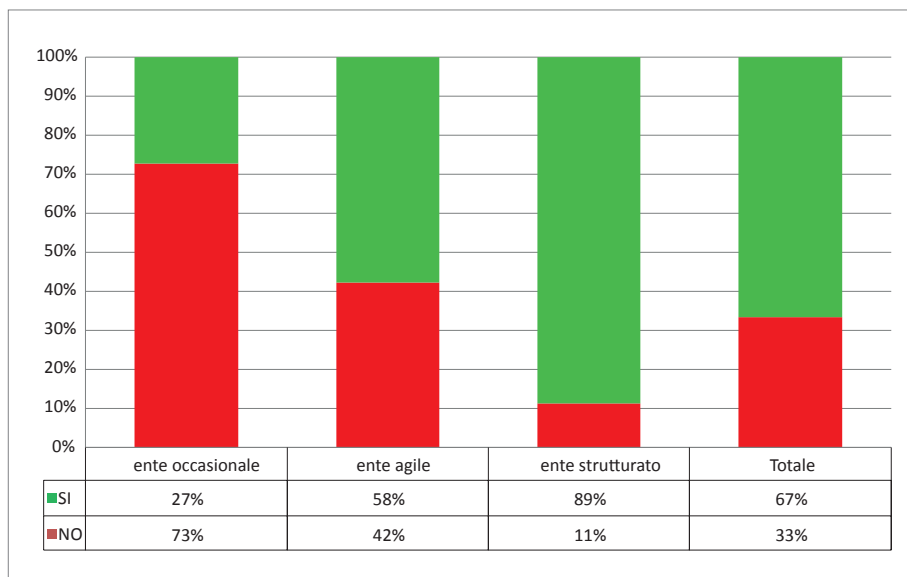


Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Risulta interessante, poi, osservare, come nella maggioranza degli organismi che hanno realizzato progetti di partenariato, la pianificazione strategica dell'organizzazione include la definizione di un piano di internazionalizzazione.

La previsione di una strategia di internazionalizzazione, incardinata nella pianificazione degli organismi, caratterizza, in particolare, le organizzazioni maggiormente strutturate dal punto di vista della partecipazione al programma (enti strutturati secondo la clusterizzazione di cui sopra) mentre il 73% degli organismi occasionali non prevede la definizione di un vero e proprio piano per l'internazionalizzazione all'interno della propria pianificazione strategica (es grafico 3.19).

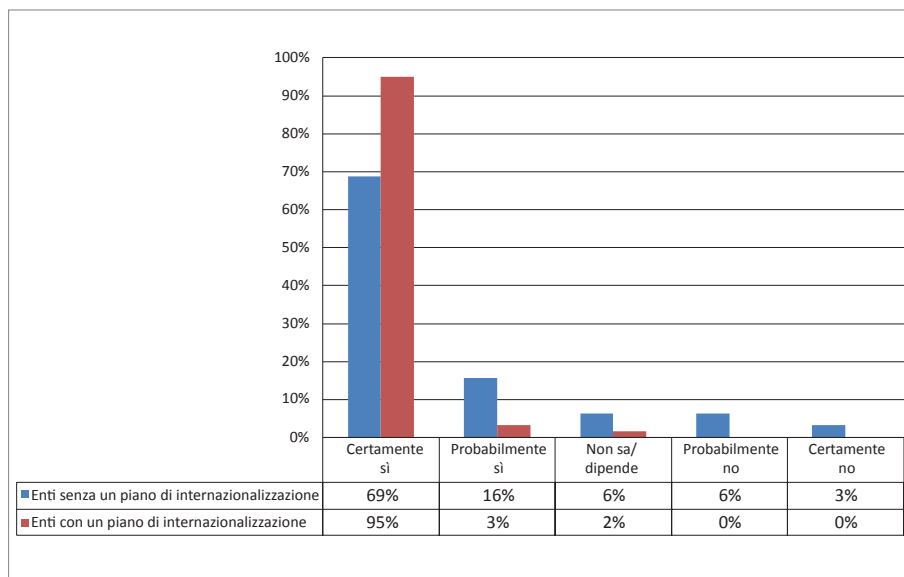
Grafico 3.19 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per tipologia approccio all'internazionalizzazione e presenza di strategia internazionalizzazione incardinata nell'ente



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Appare, infine, rilevante considerare come l'integrazione della strategia di internazionalizzazione nella pianificazione strategica degli organismi sembri accompagnare una forte volontà di proseguire una progettualità di cooperazione transnazionale, con ben il 95% degli organismi con un piano di internazionalizzazione intenzionati a realizzare nuove iniziative; percentuale che scende al 69% tra gli enti che non hanno definito un apposito piano di internazionalizzazione (es. grafico 3.20).

Grafico 3.20 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per presenza di strategia internazionalizzazione incardinata nell'ente e propensione alla presentazione di nuove candidature



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

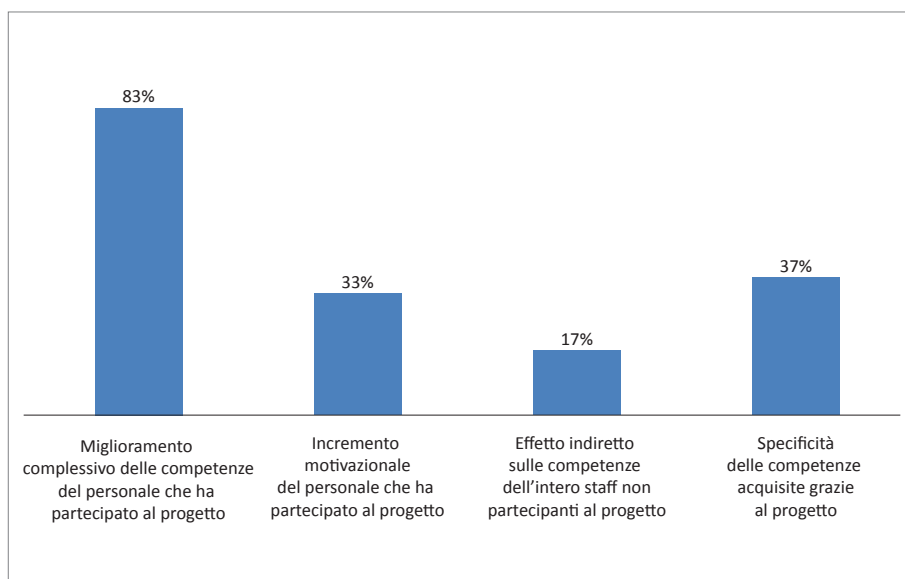
3.2.2 Competenze del personale e dei discenti

L'indagine ha consentito di identificare quanto l'esperienza maturata nell'ambito delle iniziative di partenariato strategico rappresenti un valore aggiunto anche a livello di crescita personale e professionale dei singoli individui coinvolti. In coerenza con ciò, quindi, si evidenzia come i progetti analizzati si caratterizzino per le positive ricadute sullo staff a vario titolo implicato nelle iniziative. In particolare, risulta interessante osservare come l'innalzamento delle competenze dei partecipanti superi la dimensione del singolo individuo e si riverberi sulla struttura nel suo complesso. Un progetto di partenariato consente, difatti, di crescere come organizzazione, sia a livello di competenze dei soggetti coinvolti, siano essi professionisti o discenti, che a livello di orizzonte complessivo di operatività, quindi anche oltre i soggetti direttamente implicati nell'attuazione, che si potrebbero ritenere gli unici a beneficiarne. Tale percezione è stata evidenziata e confermata sia dagli organismi più piccoli che da realtà più grandi e strutturate. Appare, innanzitutto, significativa la ricaduta positiva in termini di nuove competenze, approcci e metodologie di lavoro, che arricchiscono il curriculum dello staff. In termini operativi i momenti di scambio e di confronto risultano rappresentare il principale

momento di crescita. Sul lato organizzativo, i progetti permettono di rafforzare all'interno dell'ente, l'attenzione dell'intero staff all'internazionalizzazione, mentre gli elementi di innovazione delle esperienze progettuali facilitano il coinvolgimento dell'intera struttura, con una buona trasferibilità degli apprendimenti tra i diversi colleghi coinvolti. Il miglioramento complessivo delle competenze del personale, che ha partecipato all'iniziativa, in termini di skill linguistiche, gestionali, relazionali e tecnico-professionali appare un elemento condiviso del valore dell'esperienza, che viene valutata quale opportunità di apprendimento per gli individui e per l'organizzazione nel suo complesso. A livello individuale i progetti hanno favorito, a seconda dei casi, il rafforzamento ed il consolidarsi di competenze già presenti, contemporaneamente allo sviluppo di nuove, oltre all'incremento di competenze trasversali e di soft skill. L'esperienza di partenariato risulta, inoltre, avere rafforzato l'occupabilità, in particolare di alcune figure professionali coinvolte nella candidatura, che successivamente alla partecipazione hanno migliorato la loro posizione nel mercato del lavoro, con un inserimento occupazionale stabile. Da questo punto di vista il progetto sembra avere assunto la valenza di palestra formativa, in particolare per il personale che si appropria per la prima volta alla progettazione europea o, in generale, alle prime esperienze lavorative. Andando più nello specifico delle competenze sviluppate si evidenziano, in particolare, le competenze gestionali, con miglioramenti significativi delle capacità di project management (capacità di coordinamento, gestione di risorse, pianificazione delle attività), nonché delle capacità di progettazione. La partecipazione ad un partenariato strategico risulta avere innalzato tale capacità, consentendo agli organismi di partecipare più efficacemente ad ulteriori iniziative, in particolare grazie all'apprendimento di nuove metodi di lavoro ed allo scambio di buone prassi. L'esperienza di Erasmus+ ha, inoltre, avuto come effetto evidente l'innalzamento delle competenze linguistiche, come risultato dell'interazione con i partner transnazionali, nonché lo sviluppo delle competenze relazionali dello staff, in termini di aumentata capacità di networking, di gestione di partenariati complessi e di collaborazione efficace in team. A livello di struttura, tali competenze hanno portato benefici in termini di consolidamento delle collaborazioni con organismi partner già conosciuti e di sviluppo di relazioni con nuovi partner. A livello locale, l'esperienza del partenariato strategico ha poi favorito lo sviluppo di nuove reti relazionali con diversi attori del territorio, a partire dagli organismi educativi e formativi ma anche, grazie alla multi-attorialità dei progetti analizzati, con soggetti istituzionali, Università, associazioni no-profit e attori socioeconomici. Esito delle esperienze progettuali risulta essere, inoltre, un significativo miglioramento di competenze tecnologiche, che hanno favorito la capacità di utilizzo degli strumenti digitali a fini formativi e di comunicazione (business game, Moodle, strumenti di e-learning, piattaforme digitali, open educational resources, strumenti di comunicazione). Tali skill, come

abbiamo avuto modo di sottolineare già in precedenza, si sono rivelate strategie nella situazione di pandemia, che ha accelerato lo sviluppo della didattica a distanza e, più in generale, dello smart working. La partecipazione a questa azione progettuale risulta, infine, aver stimolato un innalzamento delle competenze tecnico professionali, attraverso il confronto e lo scambio di esperienze. Accanto agli effetti diretti sulle competenze dello staff direttamente coinvolto, si rilevano interessanti effetti per così dire indiretti sulle competenze del personale (discenti, professionisti della formazione e personale amministrativo) non direttamente partecipante al progetto. Risulta interessante osservare come, da questo punto di vista, gli effetti variano significativamente al variare della tipologia di progetto e del contesto tematico di riferimento. In generale, si rilevano positive ricadute in termini di incremento di competenze con riferimento alle esperienze progettuali, che hanno realizzato un'ampia condivisione dei risultati, anche sviluppando nuovi strumenti di facile applicabilità o codificando buone pratiche esistenti. In questo ambito, gli effetti più significativi sono stati riscontrati nell'ambito delle iniziative di partenariato strategico che, oltre alle attività di disseminazione e comunicazione previste, hanno realizzato specifici interventi di comunicazione interna all'organismo e, più in generale, nei progetti in cui lo staff coinvolto ha rappresentato un veicolo di trasferimento e contaminazione delle nuove competenze all'interno della struttura. Tale accorgimento ha consentito di coinvolgere a cascata l'intero personale, mentre nei casi in cui tale trasferimento non è stato previsto, gli effetti indiretti sono risultati limitati. In linea generale, si può affermare che i progetti hanno affrontato tematiche eterogenee con contenuti, modalità e target group diversificati dimostrando, in generale, di avere sostenuto anche il trasferimento di competenze specifiche (ad esempio, come abbiamo visto in precedenza, in materia di efficientamento energetico, sostenibilità ambientale, promozione delle questioni di genere, NEET, rifugiati, imprenditorialità, agricoltura sociale) anche grazie alla presenza, all'interno dei partenariati, di organismi che ricoprivano uno specifico ruolo tecnico. Tali competenze hanno riguardato anche l'acquisizione di metodologie didattiche e formative, il riconoscimento delle competenze, l'implementazione ed uso di strumenti e metodi di orientamento, nonché lo sviluppo di competenze tecniche per l'utilizzo di strumenti tecnologici, informatici e di comunicazione di supporto alle attività ordinarie dello staff. L'esito più significativo risulta, in ogni modo, essere percepito in termini di miglioramento complessivo delle competenze del personale che ha partecipato al progetto, segnalato dal 83% degli organismi, mentre il miglioramento di specifiche competenze grazie alla partecipazione all'iniziativa progettuale ha riguardato il 37% degli organismi (es. grafico 3.21). Nel novero delle competenze sviluppate attraverso la partecipazione alle esperienze di partenariato strategico rientra certamente il miglioramento della capacità di analisi dei fabbisogni.

Grafico 3.21 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per tipologia effetti su competenze del personale



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

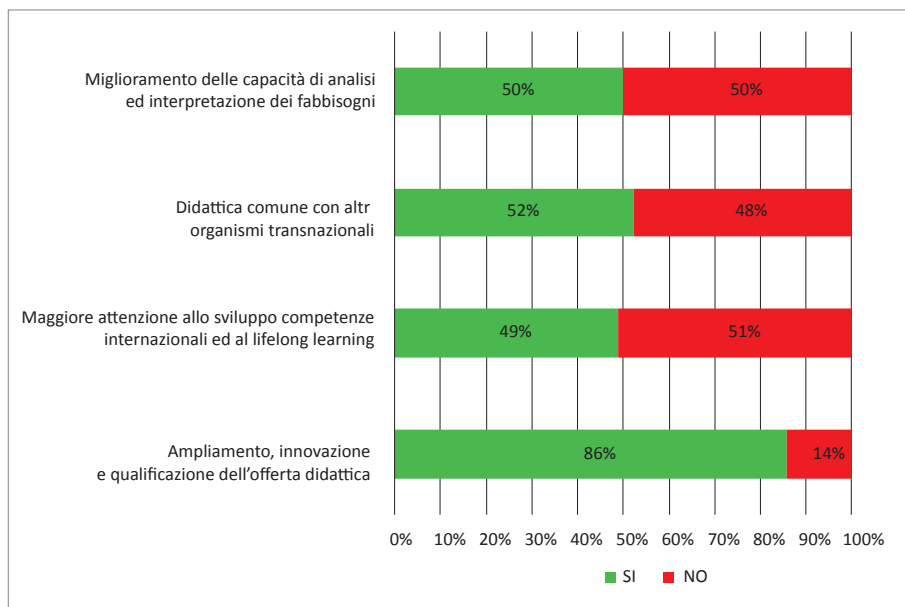
Numerosi organismi hanno previsto una fase ex-ante di analisi ed interpretazione dei fabbisogni utile a supportare la costruzione di output coerenti con le necessità dei differenti target group di riferimento del progetto (discenti, professionisti della formazione, immigrati, NEET ecc.). In tale ambito l'attività di ricerca svolta a livello transnazionale risulta avere rafforzato tale capacità di analisi attraverso l'utilizzo di metodi e strumenti specifici. Le iniziative di partenariato, che hanno previsto modelli di definizione di qualifiche e validazione di competenze, hanno spesso elaborato specifici strumenti di supporto all'autovalutazione delle competenze, che hanno rappresentato un importante riferimento metodologico di analisi dei fabbisogni funzionale ad un coerente adeguamento dell'offerta formativa. Dall'analisi emerge, infine, come l'esperienza del partenariato abbia rafforzato la capacità di analisi a livello territoriale, con effetti virtuosi di attivazione di osservatori locali di interpretazione dei fabbisogni con il coinvolgimento dei relativi stakeholder di riferimento quali antenne di identificazione delle necessità e dei fabbisogni di specifici contesti e target group. In alcune esperienze, infine, la stretta collaborazione con il tessuto imprenditoriale, auspicata dalla mission dell'azione progettuale, ha rafforzato la capacità di lettura dei fabbisogni del territorio e delle opportunità di collaborazione per lo sviluppo non solo di competenze professionali carenti, ma

anche e soprattutto delle skill richieste dal relativo mercato del lavoro. Accanto allo sviluppo di competenze, la partecipazione al partenariato strategico ha rappresentato per lo staff coinvolto una importante leva motivazionale, in particolare di stimolo all'internazionalizzazione ed alla progettazione europea: tale ambito è quello maggiormente citato dagli intervistati e rappresenta una diretta conseguenza della logica dell'azione progettuale, che sostiene il valore aggiunto europeo delle attività progettate e realizzate. Le parole chiave che accompagnano le percezioni raccolte ne sintetizzano i contenuti: confronto, condivisione, partecipazione, scambio, entusiasmo, spinta motivazionale, apertura, stimolo. In generale viene evidenziata la forte partecipazione data dal confronto con partner internazionali attraverso un processo di scambio a tutti i livelli. Alcune esperienze di partenariato strategico indagate sono state caratterizzate dalla specificità delle tematiche progettuali, che ha indotto un forte coinvolgimento ed una forte spinta motivazionale per il personale coinvolto. I progetti che hanno previsto target group caratterizzati da maggiori difficoltà di accesso al programma (es. soggetti con disabilità, partecipanti con retroterra di immigrazione, rifugiati, NEET ecc.) hanno evidenziato che il successo delle attività ha spesso rappresentato un'importante leva motivazionale per lo staff partecipante, in termini di gratificazione per il grande impegno profuso, anche da un punto di vista dell'investimento emotivo. In questi casi, in particolare, il buon esito delle attività ha rappresentato una forte spinta propulsiva a continuare la progettazione a supporto di queste tipologie di beneficiari.

3.2.3 Qualità dell'offerta didattica

Un'ulteriore area di interesse dell'indagine è rappresentata dalle ricadute prodotte dalla partecipazione al partenariato strategico sulla qualità dell'offerta didattica degli organismi. Si tratta di un aspetto di primaria importanza dell'azione che prevede esplicitamente che i progetti si concentrino sulla condivisione, sullo sviluppo e sul trasferimento di pratiche innovative nell'istruzione e nella formazione, al fine di migliorare l'offerta formativa dei propri organismi e dei sistemi europei di IFP. In coerenza con questa mission, gli enti beneficiari delle esperienze progettuali indagate hanno riscontrato, nell'86% dei casi, un miglioramento complessivo della qualità dell'offerta didattica, dal punto di vista dell'ampliamento, dell'innovazione e della qualificazione della stessa in termini di metodologie, di modelli formativi e di strumentazione didattica e formativa (es. grafico 3.22).

Grafico 3.22 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per tipologia effetti su organizzazione della partecipazione al progetto



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Dal punto di vista degli strumenti didattici e formativi si rileva come numerose esperienze progettuali di partenariato strategico abbiano realizzato e testato strumenti volti ad arricchire ed innovare le prassi di insegnamento ed apprendimento e ad estendere e qualificare l'offerta formativa, in alcuni casi realizzando ambienti di apprendimento online, il cui utilizzo come già segnalato è significativamente aumentato a seguito della fase di lockdown connessa all'emergenza sanitaria da Covid-19. L'offerta didattica è risultata, inoltre, migliorata qualitativamente grazie all'introduzione di nuove metodologie didattiche, quale esito della collaborazione e del confronto con gli organismi stranieri partner delle iniziative. Tra le innovazioni sperimentate si segnalano, in particolare, le esperienze di tirocinio virtuale, modalità di apprendimento online che si è rivelata particolarmente utile nella fase pandemica e nel successivo periodo di forte sviluppo dello smart working e, in generale, delle attività lavorative online e a distanza. Alcune delle metodologie realizzate sono state, inoltre, selezionate tra le buone pratiche Erasmus+ a conferma del valore specifico in termini di innovatività e qualità delle stesse. L'offerta didattica degli organismi coinvolti è risultata, infine, arricchita anche dal punto di vista dello sviluppo di specifici contenuti formativi incentrati sugli ambiti

tematici di riferimento delle esperienze, nonché della definizione di nuovi profili e qualifiche professionali, che in alcuni casi hanno trovato anche una formale validazione. Da parte della metà degli interventi sono stati, inoltre, segnalati effetti positivi di miglioramento della didattica comune tra organismi transnazionali. “Il nostro progetto ha sviluppato un game che può essere utilizzato da tutti gli attori, pubblici o privati, per offrire orientamento formativo. Standardizzare l’offerta è stato un altro vantaggio”. Da questo punto di vista appare come elemento di forza una corretta ripartizione dei compiti all’interno del partenariato, elemento fondamentale a supporto di un’adeguata valorizzazione delle specificità e del portato dei singoli organismi, con proficui esiti di innalzamento della valenza strategica del partenariato. Nelle migliori esperienze i progetti risultano avere realizzato un percorso ben strutturato che, partendo dai modelli, dalle prassi e dalle esperienze dei singoli organismi ha portato alla definizione di una didattica comune, che è stata successivamente riadattata dalle organizzazioni nei contesti territoriali di riferimento. In generale, tali percorsi sono risultati particolarmente sfidanti ma, al contempo, utili sia dal punto di vista dell’arricchimento in chiave transnazionale dell’offerta formativa, che dello sviluppo di ulteriori esperienze progettuali che hanno consentito di dare continuità nel tempo alle attività comuni intraprese.

Erasmus è stata la prima esperienza che ci ha permesso di pensare a obiettivi condivisi per la formazione a livello transnazionale. Questa è stata un’esperienza utile e interessante per noi e il nostro staff. È anche un modo per mettere a frutto le nostre competenze e condividerle con altre realtà internazionali e le nostre altre sedi.

3.3 Valorizzazione e sostenibilità di un partenariato strategico

3.3.1 Strategie di valorizzazione dei risultati dei partenariati

Il termine valorizzazione dei progetti e dei prodotti è stato inserito per la prima volta dalla Commissione Europea nel corso della programmazione Leonardo da Vinci II Fase (2000-2007). Mutuato dal francese *valorisation*, il termine tradotto in italiano con valorizzazione¹⁰ viene inizialmente inteso come sfruttamento del progetto e dei suoi risultati, ed è stato volutamente interpretato in senso molto ampio e con una valenza squisitamente positiva. Si voleva in questo modo indurre i beneficiari dei progetti a capitalizzare l'esperienza progettuale ed i suoi risultati, sfruttandone al massimo le potenzialità di impiego/utilizzo sia durante il ciclo di vita che, soprattutto, al termine del finanziamento ricevuto. Per garantire questo risultato al termine valorizzazione è stato presto affiancato quello di disseminazione o diffusione, comprendendo la necessità di far conoscere obiettivi e risultati di un'idea progettuale ad una platea di stakeholder più ampia possibile per assicurarne un utilizzo esteso, comprendendo anche coloro non inizialmente considerati. Le azioni finalizzate alla diffusione e alla valorizzazione dei risultati sono funzionali a mettere in mostra il lavoro compiuto in quanto parte del progetto Erasmus+. Mettere in comune risultati, lezioni apprese, prodotti oltre gli organismi partecipanti consente a una comunità più ampia di beneficiare di un lavoro finanziato dall'UE e di promuovere l'impegno dell'organizzazione nel conseguimento degli obiettivi di Erasmus+, che attribuisce un'importanza fondamentale al vincolo tra il programma e le politiche. Di conseguenza, ogni progetto sostenuto da Erasmus+ è un passo nella direzione del raggiungimento degli obiettivi generali definiti dal programma per migliorare e modernizzare i settori dell'istruzione, della formazione, della gioventù e dello sport. Si è così voluto introdurre progressivamente, fin dall'idea di una proposta di progetto, la pianificazione di iniziative e strategie tese a diffondere l'idea e a immaginarne utilizzi verso contesti e target numericamente più ampi e diversificati rispetto a quelli inizialmente previsti, anche attraverso eventuali adattamenti che si rendessero necessari in corso d'opera. Sulla scia di queste finalità, in Leonardo da Vinci (LLP), che ha avuto luogo dal 2007 al 2013, sono nati i progetti multilaterali di trasferimento dell'innovazione (TOI), che hanno rappresentato una opportunità di finanziamento per coloro che operano nel campo dell'IFP, avendo l'obiettivo di migliorare la qualità e l'attrattività del sistema europeo di istruzione e formazione professionale, trasferendo innovazioni già esistenti a nuovi ambiti (giuridico, sistemico, settoriale, linguistico, socioculturale e geografico). I progetti TOI dovevano dimostrare di essere in grado di produrre concreti miglioramenti sulle organizzazioni coinvolte nel partenariato e sui sistemi

¹⁰ Mettere in valore, conferire o accrescere valore a qualche cosa.

di istruzione e formazione professionale interessati, attraverso l'adattamento ed il trasferimento ad altri contesti territoriali e settoriali dei contenuti o dei risultati innovativi sviluppati in precedenti iniziative finanziate. In tale ottica, il processo di trasferimento prevedeva:

- l'identificazione e l'analisi dei bisogni dei contesti e dei gruppi target;
- l'identificazione, la selezione e l'analisi dei prodotti innovativi indirizzati a soddisfare tali bisogni e l'analisi della fattibilità del trasferimento;
- l'integrazione dei contenuti prescelti nei sistemi e nelle prassi di formazione a livello europeo, nazionale, regionale, locale e/o settoriale.

Oggetto del trasferimento era il risultato di un'iniziativa finanziata precedente. In Erasmus+ (2014-2020) anche il concetto di risultato assume una valenza nuova. Un risultato è un prodotto o un esito di un progetto che è possibile quantificare, tuttavia, non è facile quantificare alcuni risultati intangibili dei progetti. Un aumento della consapevolezza è un esempio di tale tipologia di realizzazione. In questo quadro, la diffusione e la valorizzazione dei risultati possono aiutare a massimizzare gli effetti delle attività, che vengono sviluppate, in modo da creare dei cambiamenti sui partecipanti e sui partner diretti per gli anni a venire; mentre la sostenibilità mira ad incrementare la capacità del progetto di continuare le attività del progetto e di utilizzare i suoi risultati oltre la fine del periodo di finanziamento, trovando tutte le più efficaci forme di sostegno per traghettare questi verso il futuro. Come è stato detto, la strategia di disseminazione è parte integrante di quella indirizzata alla capitalizzazione degli effetti dei progetti ed insieme costituisce una componente significativa della progettazione ex ante, determinandone spesso l'approvazione o la bocciatura in sede di selezione. I partenariati dei progetti sono quindi invitati fin da subito a delineare e descrivere questa strategia e nel farlo devono tenere insieme in modo coerente ed organico i target del progetto, il settore economico di riferimento, i bisogni cui la proposta intende rispondere, i risultati attesi e i diversi attori da coinvolgere sia a livello regionale e nazionale che transnazionale. Le interviste realizzate evidenziano che le attività di disseminazione costituiscono un elemento strategico dei progetti, producendo effetti in grado di ottimizzare la capitalizzazione dei risultati ottenuti. In alcuni casi la strategia messa in atto ha permesso di ampliare le reti preesistenti degli enti coinvolti e stimolato nuove collaborazioni. Dalla rilevazione emerge, inoltre, che gran parte delle iniziative finanziate confermano l'efficacia del piano di disseminazione delineato ex ante, che è stato attuato in base ai target di riferimento ed in funzione degli strumenti da utilizzare. Per quanto concerne il contributo della disseminazione alla valorizzazione del progetto e dei suoi risultati, è stato chiesto di indicare quali siano le iniziative di disseminazione intraprese ad aver avuto maggiore successo e ad aver favorito il buon risultato della stessa strategia e quali quelle che, invece,

hanno funzionato poco o per nulla e di identificare, infine, i principali ostacoli ad una efficace azione di valorizzazione. Le giuste competenze, la motivazione e la multiattorialità del partenariato sono le caratteristiche della partnership che, laddove presenti, hanno rappresentato senza alcun dubbio un significativo valore aggiunto per attivare un'efficace valorizzazione dell'iniziativa. In alcuni progetti è stato coinvolto almeno un partner con consolidata esperienza in materia a cui affidare questo delicato compito. Scelta questa che ha senza dubbio premiato il progetto. A seguire, l'attualità e l'interesse della tematica su cui si è fondata l'idea del progetto hanno permesso di creare interesse verso i risultati delle iniziative e hanno consentito di valorizzarli efficacemente attraverso una partecipazione più attiva dei principali stakeholder. Un esempio per tutti, lo sviluppo della didattica digitale, e tutto ciò ad essa legato, a seguito della pandemia da Covid-19, che, come abbiamo evidenziato anche in precedenza, ha rappresentato un fattore di successo per tutti quei progetti che trattavano questa tematica, che hanno visto aumentare la platea dei destinatari e gli ambiti di applicazione, andando anche oltre le aspettative iniziali. Anche la costituzione dei network informali di supporto ha incentivato la condivisione dei risultati soprattutto su base territoriale e favorito la scelta di attività di disseminazione mirate. In alcuni progetti, le attività di rete hanno incoraggiato la prosecuzione della collaborazione, nonché l'attivazione di sinergie tra le diverse realtà funzionali all'iniziativa. Come si vedrà più avanti, in alcuni progetti è stato fondamentale il coinvolgimento fin da subito dei policy maker e degli stakeholder territoriali rilevanti. Particolarmente efficaci e di sicuro impatto ai fini della valorizzazione sono risultati i brevi video realizzati con il coinvolgimento dei destinatari dell'iniziativa, poi postati sui siti ufficiali dei progetti, che ne hanno facilitato la promozione grazie all'immediatezza del contenuto trasmesso. Accanto a tali fattori di successo, vengono rilevati fattori ostativi alla messa in campo di un'efficiente strategia di valorizzazione. Tra i fattori di debolezza registrati, il più segnalato è la difficoltà a raggiungere alcuni target strategici e a coinvolgere i decisori politici nel rispetto delle attese iniziali. Per alcuni progetti, ad esempio, non è stato semplice raggiungere alcuni target di rilevanza centrale come le imprese, gli enti di formazione e le istituzioni in genere. In particolare, laddove non era stato previsto un coinvolgimento fin dal principio delle attività delle istituzioni è risultato spesso difficoltoso garantire un adeguato coinvolgimento dei decisori politici durante l'implementazione del progetto o alla sua conclusione. Alcuni degli intervistati hanno, poi, dichiarato, che taluni target come docenti, formatori, operatori, funzionari, hanno mostrato reticenza a lasciare prassi già consolidate a fronte dei nuovi modelli operativi proposti dal progetto. Questa difficoltà si associa, da un lato, alla naturale resistenza al cambiamento, tipica di alcuni ambienti; dall'altra, alle rigidità burocratiche che rendono l'adozione di nuove pratiche estremamente difficoltosa e complessa.

L'ostacolo maggiore è legato alla resistenza al cambiamento. Le organizzazioni sono restie ai cambiamenti, soprattutto le scuole ed i centri di formazione più tradizionali. A volte i tempi non sono maturi, nel senso che certe iniziative sono anticipatorie, iniziano a lavorare su tematiche che diventano più attuali, mentre i progetti vengono implementati.

La carenza di fondi per la disseminazione, oltre la fine del progetto, unita alla difficoltà di reperire i finanziamenti necessari per garantire l'implementazione di attività di disseminazione oltre la durata progettuale, costituiscono fattori ostativi segnalati da molti degli intervistati. A questo proposito, occorre ricordare che una delle dimensioni di valutazione in sede di selezione delle candidature misura proprio la capacità ex ante dimostrata dalla partnership di attivare risorse aggiuntive, ai fini della promozione dei risultati del progetto, non essendo previsto che il programma finanzi attività una volta chiusa l'iniziativa. Una menzione a parte merita l'analisi degli strumenti utilizzati per promuovere un'efficace azione di valorizzazione, in quanto come avremo modo di vedere, la loro corretta identificazione impatta in modo significativo sulla strategia pianificata. Fra gli strumenti più utilizzati vi sono indubbiamente gli eventi. Dalle interviste è emerso che oltre ai cosiddetti eventi moltiplicatori, organizzati nei Paesi dei partner di progetto, previsti e finanziati ad hoc dal programma Erasmus+, sono stati organizzati anche:

- convegni finali a livello internazionale che, in alcuni progetti, hanno rappresentato un importante momento di valorizzazione, in particolare quelli realizzati con partecipanti strategici rispetto alla tematica trattata dal progetto. A questi si sono aggiunti anche tavoli di confronto tra stakeholder e target group nei differenti territori, che sono risultati molto utili per favorire l'effetto moltiplicatore;
- presentazione dei prodotti in occasione di fiere, convegni, conferenze ed eventi organizzati da soggetti terzi a livello locale, nazionale ed internazionale;
- attività di coinvolgimento di stakeholder ed attori a livello locale e internazionale, da considerarsi parte integrante della strategia di disseminazione, oltre che elemento in grado di assicurare un'efficace veicolazione delle informazioni. I singoli partner hanno coinvolto nelle loro attività di disseminazione i loro network territoriali e a seconda dei casi, tali attività hanno consentito lo sviluppo di ulteriori opportunità progettuali o la definizione di accordi e protocolli di collaborazione;
- canali on line e social media sono stati tra gli strumenti di comunicazione più utilizzati, adoperati in particolar modo per presentare l'esperienza realizzata e i principali risultati. Su tali piattaforme sono stati anche resi disponibili video esplicativi dei progetti implementati, con il coinvolgimento diretto dei target, che hanno assicurato una forte visibilità delle iniziative, ma che, come

suggerito da numerosi intervistati, non possiedono ancora oggi una fonte di finanziamento specifica.

Dalle interviste, infatti, emerge come si sia rivelato poco efficace il ricorso a strumenti di disseminazione più tradizionali quali: eventi; comunicati stampa o convegni, in quanto sebbene siano stati piuttosto efficaci per promuovere gli organismi attuatori dei progetti, hanno però avuto una ricaduta effettiva piuttosto insignificante sulla promozione del progetto e dei suoi risultati. A tale considerazione si aggiunga che la comunicazione tradizionale in presenza nel corso del 2020, a causa della pandemia da Covid-19, è stata ulteriormente ridotta. Gli organismi partner, al fine di rispettare le norme sul distanziamento personale, hanno, infatti, dovuto rivedere la propria strategia di comunicazione in corso d'opera, ampliando il ricorso a modalità e canali on line. A proposito degli strumenti on line, in un'ottica di fruibilità e trasferibilità, appare opportuno segnalare che un'efficace strategia si è rivelata quella di rendere disponibili in rete alcuni dei prodotti realizzati. Questa scelta del partenariato si è rivelata alquanto efficace ai fini della disseminazione e della valorizzazione del progetto e dei suoi risultati. Come si è visto in precedenza, uno degli ostacoli principali ad una adeguata azione di valorizzazione delle iniziative finanziate è rappresentato da un concreto coinvolgimento degli attori istituzionali, siano essi policy maker o parti sociali. La loro risposta in termini di interesse e partecipazione non risulta, tuttavia, essere univoca per tutti i progetti, bensì, come abbiamo avuto modo di vedere anche in precedenza, è diversificata e condizionata da alcuni fattori, quali la tematica trattata e la composizione del partenariato. Il grado di interesse degli attori istituzionali, in ogni modo, risulta essere un fattore dirimente per il successo di un'efficace strategia di valorizzazione. A questo proposito dall'indagine emerge che si riesce ad ottenere un interesse alto da parte di tali attori laddove la tematica è per loro interessante e l'interlocutore è coinvolgente, in funzione della creazione di un'interazione virtuosa in grado di supportare non solo la valorizzazione, ma anche la sostenibilità successiva dei risultati. L'interesse di tali soggetti risulta essere medio quando non scaturisce, a seguito di un entusiasmo iniziale, un impegno continuativo a sostegno della diffusione dei risultati e delle opportunità derivanti dai progetti. Tale atteggiamento fornisce un contributo parziale e non definitivo alla riuscita della capitalizzazione dei risultati del progetto. Un interesse è basso, infine, quando è evidente l'assenza delle necessarie motivazioni a collaborare per prendere in carico adeguatamente i risultati dei progetti. In ogni modo, il concreto coinvolgimento degli attori istituzionali fin dalla fase di progettazione di una iniziativa agevola la loro collaborazione attiva ed un loro efficace impegno per valorizzare i risultati del progetto. Questi, a detta degli intervistati, potrebbero assumere un ruolo chiave nella definizione dei fabbisogni formativi e degli obiettivi da raggiungere. Il fatto di essere par-

te integrante di un processo di innovazione e di avere la possibilità di avanzare proposte, che si avvicinano alla loro mission istituzionale, favorirebbe l'attuarsi di ricadute significative in termini di valorizzazione dei risultati e rafforzamento dell'efficacia della sostenibilità dei progetti. “[...] quando tale coinvolgimento non viene preventivamente attivato, le ricadute sui progetti di una loro limitata partecipazione risultano più contenute”. Un ruolo estremamente importante di tali attori potrebbe, in aggiunta, essere quello di:

- a. agevolare l'interessamento degli stakeholder ai risultati del progetto e la loro partecipazione alle iniziative programmate;
- b. favorire la conoscenza e la fertilizzazione reciproca tra buone prassi per cogliere al meglio le opportunità derivanti dall'innovazione.

Rispetto all'efficacia delle iniziative attuate per la valorizzazione del progetto e dei suoi risultati, di cui si è detto sopra, vengono registrati anche ostacoli di tipo culturale o di sistema, che hanno impattato negativamente sulla concreta valorizzazione degli esiti progettuali. Nello specifico, sono emerse resistenze culturali, quali ad esempio, la difficoltà ad affrontare alcune tematiche in determinati contesti. Ci riferiamo per esempio a temi come i diritti delle minoranze LGBT, dei disabili e degli immigrati, nei confronti dei quali è stato difficile assicurare il necessario coinvolgimento delle imprese. Salvo poi constatare che, laddove queste sono state coinvolte in sede di progettazione, tali criticità tendono a ridursi fino a risolversi.

All'inizio qualsiasi imprenditore afferma di non preferire una persona con disabilità per poi cambiare idea nel corso dell'esperienza, constatando una riduzione dei conflitti, una maggiore motivazione nello staff tutto, ed un atteggiamento inclusivo nei clienti, che tendono a non esporre rimostranze anche a fronte di eventuali errori commessi.

Altrettanto degno di nota, con riferimento ai vincoli di natura culturale, è altresì quanto dichiarato da uno dei responsabili secondo il quale: “Seppure di fronte a buone idee e strumenti, si sconta la difficoltà culturale e concreta di introdurre novità nelle proprie pratiche, per la mancanza sia di risorse economiche che di competenze”. Una denuncia, questa che induce una riflessione sia sulla struttura del programma che sul complesso delle competenze possedute da quanti sono chiamati ad utilizzare i risultati ed i prodotti delle iniziative finanziate. Con riferimento, invece, alle principali rigidità di tipo sistemico che interessano i contesti di riferimento tipici dei progetti finanziati - scuola, imprese e formazione professionale - le evidenze raccolte possono essere così sintetizzate:

- il sistema-scuola possiede vincoli normativo-burocratici e di approccio verso le novità, che possono costituire una barriera all'adozione dei risultati di un progetto. Anche la consuetudine operativa dei docenti può costituire un ostacolo all'impiego di metodologie didattiche nuove.

Dalla nostra esperienza abbiamo appreso che c'è grande apertura ed interesse da parte del mondo industriale a collaborare con la scuola, soprattutto in materia di formazione alle professioni tecniche, un grande ostacolo è però rappresentato dalla burocrazia, dalla lungaggine delle procedure autorizzative proprie del sistema scuola che, il più delle volte, complicano, se non ostacolano, la capitalizzazione e messa a regime dei risultati dei progetti;

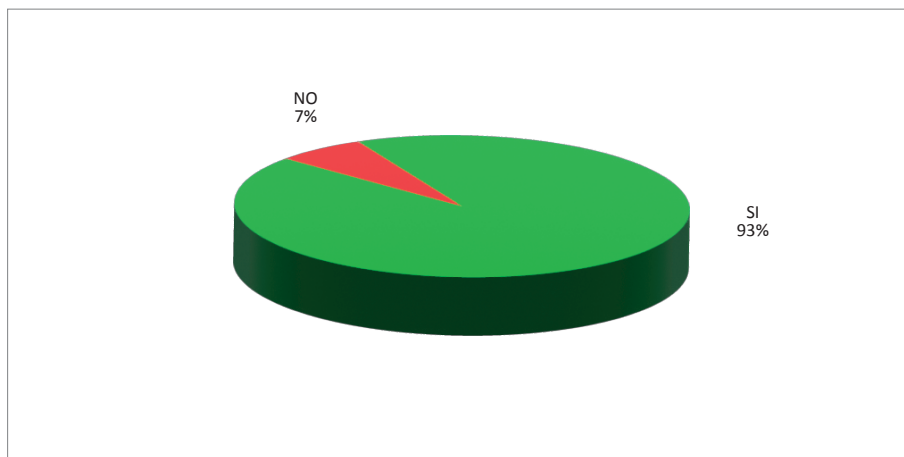
- il sistema delle imprese, e soprattutto delle PMI, che non è estraneo a forme di resistenza al proprio diretto coinvolgimento nei progetti. Le PMI appaiono, infatti, restie alla partecipazione per le limitate dimensioni che le caratterizzano, che rendono loro difficile individuare personale da destinare completamente al progetto, come emerge dalla considerazione di un intervistato: "La difficoltà di ingaggio delle PMI in maniera virtuosa nel progetto può rappresentare un significativo elemento di freno alla valorizzazione";
- il sistema della formazione professionale che, come sappiamo, nel nostro Paese è diversificato su base regionale e, trattandosi di partenariati transnazionali, anche sotto il profilo della governance e normativa nei diversi paesi dell'Unione; questa frammentarietà dei differenti sistemi può costituire un elemento che incrementa la rigidità degli stessi.

L'ostacolo principale è rappresentato dalla rigidità dei sistemi formativi. Noi abbiamo realizzato un programma formativo e sviluppato una nuova qualifica che è stata riconosciuta dalla Regione Emilia-Romagna, ma i sistemi formativi non si cambiano in cinque minuti. Ogni volta è un percorso che si deve scontrare con diversi elementi molto rigidi.

3.3.2 Sostenere i risultati di un progetto: azioni ed interventi specifici

Come abbiamo già evidenziato, la sostenibilità rappresenta la capacità del progetto di continuare e di utilizzare i suoi risultati oltre la fine del periodo di finanziamento. A partire da tale concetto, ai referenti dei progetti è stato chiesto se gli enti beneficiari hanno intrapreso attività per sostenere i risultati progettuali oltre il periodo contrattuale. A questa domanda la quasi totalità degli enti (93%) ha dichiarato di aver realizzato delle attività a tal scopo. Purtroppo, non sono chiare le ragioni che hanno impedito di svolgere tale attività al restante 7% dei progetti, che hanno affermato di non aver attivato azioni specifiche in tal senso (es. grafico 3.23).

Grafico 3.23 Percentuale organismi titolari di partenariati strategici per attività di sostegno dei risultati oltre la conclusione delle attività



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Di questi, il 74,4% ha visto la cooperazione di tutto (37,2%) o di buona parte (37,2%) del partenariato originario (es. grafico 3.24), sottolineando che si tratta per quasi tutti di network ben consolidati, con una base di collaborazione che rimane forte e viva oltre il ciclo di vita del progetto. Ciò che di significativo è emerso è che la collaborazione è proseguita con i partner con cui si è lavorato meglio o più funzionali alla messa in campo di attività destinate alla sostenibilità dei risultati, facendo quindi una selezione ragionata dei membri della partnership con cui dare vita ad azioni destinate a tal scopo, come testimoniato da un intervistato: “[...] la ricerca dei partner non è facile. Molti enti non hanno expertise o uffici per l'internazionalizzazione. C'è una discrasia tra progettazione e gestione” ed anche da un altro: “[...] abbiamo continuato ma non con la stessa compagine, abbiamo selezionato i

partner che abbiamo valutato come più utili allo sviluppo delle attività specifiche da implementare”. Molti progetti sono andati anche oltre la finalità di garantire la sostenibilità degli esiti ed hanno avviato, come già evidenziato, nuove iniziative progettuali dentro e fuori il programma “[...] abbiamo stretto un bel rapporto con i partner e abbiamo lavorato anche su altre cose insieme”.

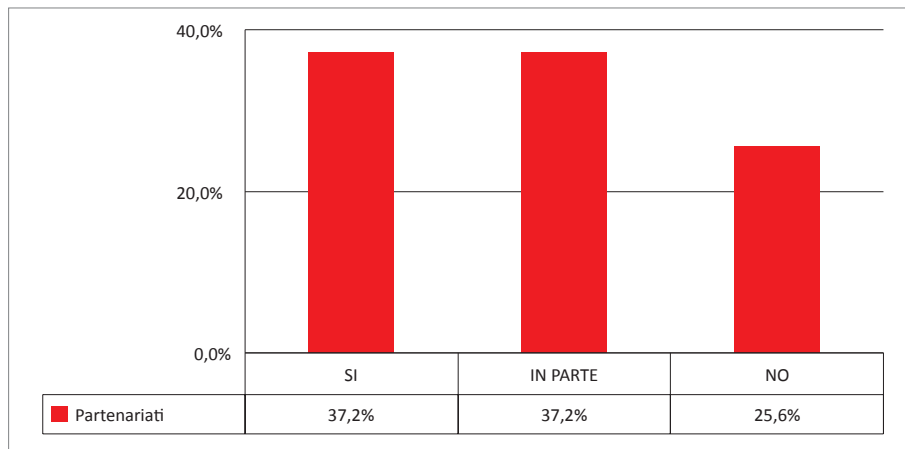
Ciò a conferma del ruolo che tali iniziative svolgono nella costruzione di reti partenariali nazionali e transnazionali stabili e proficue. In alcuni casi, per garantire la necessaria sostenibilità il partenariato è stato ulteriormente allargato.

Abbiamo avviato e proposto anche un nuovo progetto in continuità con i precedenti; abbiamo coinvolto gli stessi partner più qualche partner aggiuntivo. Indipendentemente da questo, il sistema del marchio esiste ancora e funziona; ci sono nuove adesioni che ampliano il panel di enti coinvolti. Se una cosa va bene bisogna portarla avanti, non serve sempre innovare; su questo si potrebbe investire per valorizzare i progetti di successo.

Nelle osservazioni che seguono è, infine, delineata la possibilità di far vivere la produzione progettuale oltre il termine contrattuale, a fronte di una compagine partenariale che evolve nel tempo, come evidenziato da un intervistato:

C'è stata una prosecuzione delle relazioni con alcune variazioni, nel senso che sono stati allontanati i partner problematici, ovvero quelli non performanti, che non hanno investito nella valorizzazione dell'attività progettuale. A livello italiano, è stata mantenuta la collaborazione con alcuni, mentre a livello internazionale collaboriamo ancora con vari soggetti, anche presentando altri progetti Erasmus. Abbiamo poi continuato a livello locale il partenariato con le varie scuole con cui siamo entrati in contatto successivamente, partecipando a bandi ministeriali e utilizzando la metodologia del progetto.

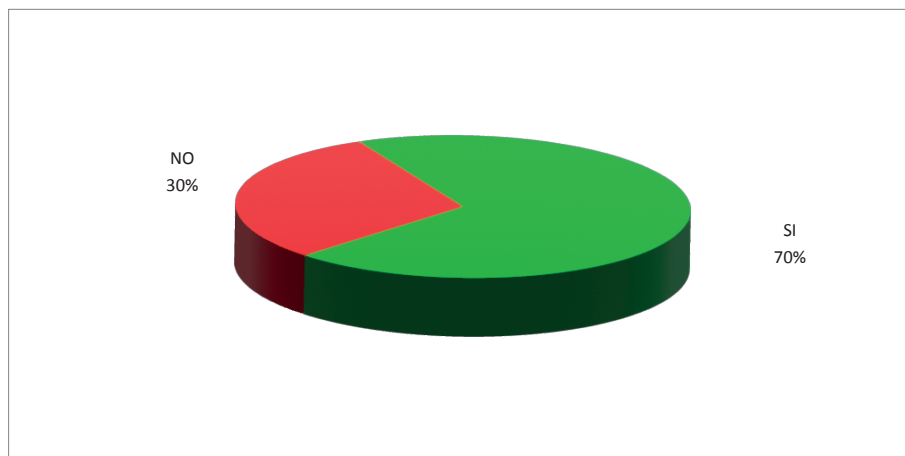
Grafico 3.24 Distribuzione organismi titolari di partenariati strategici per prosecuzione attività nella medesima compagine partenariale



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

In merito alle iniziative avviate per migliorare i risultati raggiunti e per assicurare la sostenibilità e la replicabilità delle attività svolte è emerso che nel 70% dei casi, si è fatto ricorso ad azioni del programma Erasmus+ (es. grafico 3.25).

Grafico 3.25 Percentuale organismi titolari di partenariati strategici che utilizzano Erasmus+ per sostenere attività svolte



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Nell'utilizzare le azioni del programma, due sono le diverse tipologie di esperienze di sviluppo emerse:

1. nuove candidature nell'ambito dei partenariati strategici: con la progettazione di nuovi interventi che hanno previsto adattamenti e sviluppi dei precedenti progetti. Solitamente la partnership è la medesima del progetto originario, semmai la rete è stata allargata e modificata in funzione delle effettive necessità tematiche e territoriali. Evidentemente non tutti i nuovi progetti sono stati finanziati, ma la coesione della rete è stata mantenuta viva in funzione di nuove progettazioni comuni;
2. interventi di mobilità finanziati nell'ambito della mobilità Erasmus+: a seguito dei progetti di partenariato strategico sono stati progettati percorsi di mobilità coerenti con i temi del progetto originario, che hanno visto una maggiore presenza dentro la rete partenariale di attori territoriali, inizialmente non previsti.

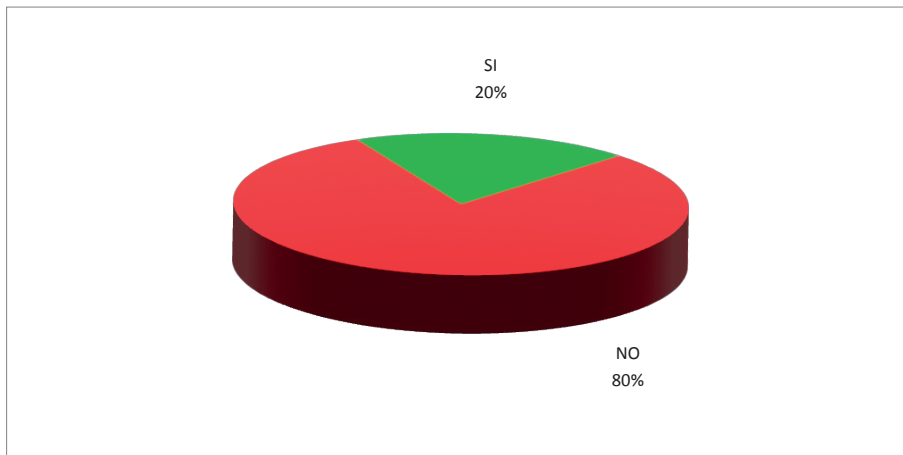
In merito alle risorse finanziarie utilizzate per garantire direttamente o indirettamente la sostenibilità del progetto e dei suoi risultati occorre segnalare che in prevalenza il partenariato ha attinto da risorse proprie.

Ognuno dei membri del partenariato finanzia la sostenibilità del progetto con risorse proprie utilizzando le proprie competenze e possibilità. Ad esempio, il partner sloveno si occupa di mantenere il dominio e la funzionalità della piattaforma a livello tecnico, informatico e degli aggiornamenti, il beneficiario si occupa della revisione contenutistica (ogni anno), il partner spagnolo si occupa della verifica ed elabora un report, con integrazioni e risoluzione delle problematiche (in spagnolo) e poi inoltra ai partner, che revisionano nelle proprie lingue. Sempre il beneficiario si occupa della revisione in inglese, francese e tedesco. Tre partner su sette sono attivi nella sostenibilità del progetto, gli altri sono un po' più passivi, ma comunque continuano a diffondere il progetto.

C'è poi da dire che alcuni enti sono riusciti a valorizzare l'esperienza a livello territoriale, sensibilizzando le proprie amministrazioni regionali a finanziare la messa a regime anche attraverso il ricorso alle risorse dei fondi strutturali (es. Pon Scuola, Pon Occupabilità) o altre iniziative regionali o locali accedendo a bandi specifici che permettessero l'impiego dei risultati realizzati. Una quota significativa di progetti ha trovato la possibilità di proseguire con la disseminazione e la sostenibilità candidando nuove iniziative ed ottenendo il finanziamento dal programma Erasmus+, utilizzato fondamentalmente per ampliare l'impiego dei risultati verso contesti e target differenti. Solo il 20% dei progetti (es grafico 3.26) è riuscito ad attrarre altre fonti di finanziamento, nella forma di donazioni (in particolare da

fondazioni anche bancarie) o di sostegno da parte di associazioni e di altri fondi privati. Le risorse finanziarie, in questo caso, sono state utilizzate per attivare laboratori, per migliorare alcune funzionalità dei prodotti, per farli conoscere ad un pubblico più vasto di quello raggiunto durante il ciclo di vita del progetto, ma anche per mantenere in vita e manuteneere il sito del progetto.

Grafico 3.26 Percentuale organismi titolari di partenariati strategici per ricorso a fondi privati e fundraising



Fonte: elaborazione Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP su dati IZI-Disamis

Alla domanda sugli esiti prodotti dalle attività di sostenibilità realizzate in conformità con il piano strategico attuato nel corso del ciclo di vita del progetto e oltre, gli intervistati hanno quasi tutti confermato che sono stati raggiunti, spesso superati, i risultati attesi. La piccola parte di loro, che non ha ottenuto gli effetti previsti, ha motivato il limitato impatto con dei cambiamenti intervenuti sul piano legislativo, che hanno impedito l'utilizzo e la diffusione dei risultati progettuali. È questo, ad esempio, il caso di un progetto che lavorava sugli Sprar.

In generale abbiamo lavorato bene con l'intento di diffondere all'esterno i risultati del progetto. Vero è che sugli Sprar in Italia il problema è complesso ed il decreto sicurezza, che li ha cancellati nei fatti, ha impattato negativamente sugli esiti progettuali.

A cui si aggiunge la testimonianza di un altro intervistato che ha dichiarato che:

[...] al fine di favorire la disseminazione dei risultati, era stato programmato un ciclo di incontri divulgativi che, nelle prime edizioni, aveva sollecitato l'interesse di diverse scuole e organizzazioni imprenditoriali anche fuori regione, proprio per l'applicabilità del modello realizzato ai percorsi di alternanza scuola-lavoro; tuttavia la recente revisione dei processi di apprendimento con l'introduzione dei PCTO (art. 1, comma 758, L. n.145/2018, Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento. Linee guida) che adottano un diverso approccio al tema del *work based learning*¹¹, l'interesse per questi risultati e il know-how maturato è in parte scemato.”

Nella stragrande maggioranza dei progetti, comunque, le attività avviate e finanziate per la sostenibilità dell'iniziativa hanno assicurato uno sviluppo ulteriore ai prodotti realizzati, permettendo un loro maggiore e migliore impiego, ad esempio ampliandone il target dei destinatari e dei settori di utilizzo ed aggiornandone i supporti informatici. In molti casi, come peraltro già ampiamente esposto, questi sono entrati a far parte delle pratiche quotidiane degli organismi partner, come pure di enti ad essi collegati, accrescendone il network di riferimento. Digni di nota sono quei casi, infine, dove le attività intraprese hanno permesso di: “ampliare il campo di azione delle competenze acquisite e promuovere la tematica sviluppata dal progetto¹² accrescendone l'interesse in misura maggiore rispetto al 2014”¹³. A ciò ha indubbiamente contribuito il virtuoso dibattito aperto dalla Commissione Europea in materia di politiche green e di misure di efficientamento energetico del patrimonio edilizio sostenute dai governi nazionali. Grazie alle risorse finanziarie supplementari, acquisite con nuovi finanziamenti, alcuni progetti hanno sviluppato componenti aggiuntive che hanno integrato parti significative dei prodotti realizzati, oppure, ne hanno permesso il trasferimento ad altre realtà, accrescendone il potenziale di utilizzo, come puntualmente dimostrato nelle diverse sezioni del presente report di indagine.

¹¹ Apprendimento basato sul lavoro trad. it.

¹² Green economy.

¹³ Anno di approvazione del progetto.

4 Conclusioni e spunti di policy advice

4.1 Principali evidenze

Dall'analisi effettuata emerge che l'azione dei partenariati strategici rappresenta complessivamente una forte leva a sostegno dell'internazionalizzazione e della modernizzazione degli organismi coinvolti e dei relativi percorsi di istruzione e formazione fornendo, al contempo, supporto ad un complessivo innalzamento della qualità dei sistemi e delle opportunità formative. Partendo dalla rilevanza dei progetti analizzati al raggiungimento degli obiettivi del programma, i partenariati hanno evidenziato di avere un buon livello di coerenza rispetto alle priorità ed alle caratteristiche di Erasmus+. Questo è un aspetto di elevata significatività poiché il dispositivo rappresenta uno strumento di accompagnamento dal basso a processi di rinnovamento ed integrazione dei sistemi dei Paesi coinvolti, in linea con le priorità dell'agenda europea per l'istruzione e la formazione. L'approfondimento dei risultati delle iniziative analizzate testimonia, infatti, come le stesse abbiano affrontato proficuamente un'ampia gamma di tematiche di rilevanza strategica, fornendo risposte e soluzioni utili ed originali in particolare in materia di: inclusione di soggetti a rischio di esclusione da percorsi di istruzione e formazione professionale, dal mercato del lavoro e dell'esercizio della cittadinanza attiva; impiego delle tecnologie digitali per migliorare la qualità, l'attrattività e la disponibilità dell'offerta formativa; definizione di metodi, strumenti e percorsi per incrementare le competenze chiave, in particolare dei giovani e dei soggetti a rischio di esclusione socio-lavorativa; definizione di nuovi profili e competenze, in particolare di quelli indirizzati a sostenere la doppia transizione verde e digitale e, infine, elaborazione di metodi e strumenti per facilitare la messa in trasparenza, la portabilità e il riconoscimento delle competenze acquisite in contesti non formali e informali di apprendimento per agevolare la mobilità delle persone e il lifelong learning. Parimenti appare interessante evidenziare come l'analisi condotta abbia dimostrato che i bisogni e le esigenze dei differenti gruppi target diretti ed indiretti, identificati in sede di analisi dei fabbisogni dalle singole proposte progettuali, siano stati coerentemente interpretati dai risultati raggiunti dai progetti, con buone ricadute

sulle organizzazioni coinvolte, sulla più ampia rete partenariale e sui diversi network intercettati nelle attività di disseminazione. Ulteriore aspetto di valore è rappresentato dalla capacità innovativa espressa dalle esperienze di partenariato strategico realizzate nel corso del periodo di riferimento. L'innovatività è, difatti, presente in diverse esperienze riguardando, a seconda dei casi, i contenuti dell'iniziativa, le metodologie elaborate, gli strumenti ed i risultati raggiunti. In coerenza con le possibilità connesse alla portata dell'azione di partenariato strategico, in diversi casi, il progetto ha migliorato i prodotti realizzati in precedenti iniziative, incrementandone la qualità, l'utilizzabilità e la trasferibilità a sistema, realizzando in questo modo un utile effetto moltiplicatore dell'investimento europeo e stimolando, al contempo, ulteriori piste di lavoro e progettualità. La rilevazione evidenzia, anche, che le iniziative progettuali indagate hanno valorizzato la dimensione europea dei partenariati, che complessivamente hanno operato proficuamente al fine di realizzare risultati significativi, con una spiccata dimensione transnazionale. Tra i principali risultati di successo dei progetti è da menzionare anche il carattere multiattoriale delle partnership, il cui beneficio viene ulteriormente sostenuto da un'efficace divisione dei compiti e carichi di lavoro di partenariati, in molti casi, dalle elevate competenze tecniche. La presente caratteristica ha consentito di valorizzare le sinergie sia a livello di partenariato che, più in generale, a livello di sistema, confermando la valenza strategica dell'azione. La capacità di coinvolgere attori diversificati rappresenta, come più volte esplicitato dagli stessi intervistati, una caratteristica assai importante di tali iniziative che, in una logica di collaborazione efficace, sono in grado di far avvicinare i sistemi formativo e lavorativo, sostenendo quella rilevanza delle competenze essenziale in un contesto di veloci cambiamenti, nel quale l'adattabilità dei singoli rappresenta un aspetto centrale per gestire il cambiamento e governare al meglio le transizioni. Questa caratteristica peculiare dei partenariati strategici rappresenta, al riguardo, una carta vincente e l'analisi degli effetti realizzata ne ha reso costantemente testimonianza. Risulta, inoltre, interessante osservare come la pandemia di Covid-19 abbia influito sulla buona riuscita di alcuni progetti fortemente indirizzati alla digitalizzazione, perché particolarmente rilevanti rispetto ai bisogni organizzativi e di sistema in atto in ambito formativo e lavorativo. In ciò l'azione dei partenariati ha confermato la propria vocazione di laboratorio di innovazione del programma, con una produzione intellettuale fortemente orientata a rispondere efficacemente all'evoluzione in corso nei sistemi di incidenza. Con riferimento alla qualità della concezione e attuazione del progetto, i risultati dello studio mostrano che le iniziative presentano un buon livello di efficacia in relazione al raggiungimento dei risultati attesi, a riprova di quanto l'azione rappresenti ormai un format di successo, che ha fornito e può continuare ad esprimere risultati di eccellenza. Grazie all'elevato livello di condivisione dei partenariati transnazionali e multiattoriali, i prodotti realizzati hanno presentato un buon livello di innovatività,

coerentemente con le previsioni attese. I progetti sono stati in grado di sviluppare oltre 210 prodotti innovativi con una media di 2/3 output per progetto. Tra questi le tipologie di output più efficaci sono state: le piattaforme formative, i sistemi di e-learning, i percorsi/modelli formativi e le guide o manuali. Ottimo il livello di utilizzo dei prodotti sperimentali realizzati anche dopo la conclusione del progetto, in particolar modo dell'impiego di quelli che sono ancora fruibili online. La quasi totalità degli organismi dei partenariati ha utilizzato (e continua ad utilizzare stabilmente) i principali output del progetto, anche oltre la chiusura delle attività, estendendone l'uso anche a soggetti del territorio dalle caratteristiche simili. Tale ampio respiro di sostenibilità delle iniziative stesse ne rappresenta, a nostro conto, il maggior raggiungimento ed il vero punto di forza di tali esperienze: incidere stabilmente sui sistemi significa anche cambiare, dal basso, le pratiche, ed in questo le azioni di sperimentazione formativa di Erasmus+ confermano il proprio valore fondante. Luci ed ombre si registrano, invece, per quanto concerne il trasferimento ad altri settori e l'adozione a livello istituzionale, che non appaiono uniformemente estesi, a causa sia della mancanza di conoscenza dei risultati realizzati da parte delle parti sociali e delle istituzioni pubbliche rilevanti, sia del disinteresse dimostrato da questi stessi soggetti quando non direttamente ed attivamente coinvolti nelle partnership. Questo è un aspetto sicuramente da migliorare nel corso dell'attuale fase programmatica di Erasmus+ con azioni ed interventi mirati e specifici da parte di tutte le autorità responsabili del dispositivo. A tal proposito, dalla rilevazione comunque emerge che, nonostante il coinvolgimento nella compagine partenariale dei progetti di autorità pubbliche e, in senso più ampio, di *competent bodies* non sia un aspetto obbligatorio per le iniziative, le stesse hanno comunque spesso preso in carico tale esigenza, muovendosi sin dalla progettazione per raccogliere consenso e partecipazione di attori istituzionali, utilizzando in tale senso pienamente la potenzialità positiva espressa da tali soggetti per le attività di disseminazione e valorizzazione. Tale slancio ha quindi, consentito, di intercettare il livello istituzionale con buone potenzialità di ulteriore mainstreaming degli esiti. Tra le caratteristiche che giocano positivamente sulla buona riuscita dei prodotti vengono in particolar modo segnalati: l'innovatività del tema del progetto, il grado di digitalizzazione e di fruibilità degli output e la possibilità di trasferire il modello in altri contesti di utilizzo. La caratteristica centrale dei partenariati strategici è proprio la loro capacità di attivare e/o consolidare reti in grado di operare proficuamente nel tempo e di contribuire all'apertura internazionale delle proprie organizzazioni. In tale prospettiva, i progetti analizzati si sono certamente distinti per aver costruito partenariati competenti e multidisciplinari, rivelatisi fondamentali per la realizzazione di risultati di qualità, per l'implementazione di una gestione e disseminazione efficace delle attività e per il contributo fornito all'internazionalizzazione delle organizzazioni presenti nella rete partenariale. A livello di organizzazioni, gli effetti hanno infatti riguarda-

to, *per la struttura*: un'integrazione della prospettiva internazionale di ampio respiro all'interno della pianificazione strategica di molti degli enti partecipanti; un aumento della visibilità degli organismi ed un rafforzamento e sviluppo di reti nazionali/internazionali formali e informali, a garanzia di un sostegno di lungo termine dell'apertura internazionale; *per il personale*: un rafforzamento delle competenze tecniche, metodologiche, gestionali, linguistiche e relazionali dello staff, che ha riguardato sia il personale direttamente coinvolto nella realizzazione dei progetti che quello non direttamente partecipante alle attività progettuali. In questo secondo caso, i risultati migliori si sono fatti registrare con riferimento agli organismi con una strategia di comunicazione interna inclusiva e consolidata; *per l'offerta didattica*: gli effetti positivi del lavoro in partnership transnazionali sono da annotare rispetto all'ampliamento, all'innovazione e alla qualificazione della didattica in termini di metodologie, modelli formativi, strumentazione didattica e formativa. Per quanto concerne gli effetti della valorizzazione dei risultati dei partenariati a livello di sistema, sono stati evidenziati risultati positivi in termini di stimolo all'avvio di dialogo tra le strutture del sistema e di incremento di interesse su tematiche specifiche a livello locale. Interessante appare la segnalazione da parte degli organismi coinvolti nell'indagine di un apprendimento istituzionale generato dai progetti, che ha favorito la messa in opera di specifiche politiche e il rafforzamento di reti locali, che hanno agevolato la fiducia reciproca tra differenti attori. Le strategie di disseminazione dei risultati, infine, sono risultate complessivamente efficaci, producendo effetti in linea con le attese e riuscendo a valorizzare i risultati ottenuti. In alcuni progetti la disseminazione ha consentito di allagare i network degli enti e favorito nuove collaborazioni successive al progetto. Nell'insieme gli elementi di forza identificati portano ad esprimere un giudizio sostanzialmente positivo di tali esperienze, confermando la capacità delle stesse di rappresentare utili stimoli ai processi di innovazione, internazionalizzazione e sviluppo organizzativo delle realtà coinvolte.

4.2 Prospettive e piste di lavoro

L'analisi condotta ha inteso presentare gli esiti delle esperienze progettuali di partenariato strategico individuando, al contempo, gli *acquis*, i nodi critici e le sfide aperte per l'innovazione e l'ulteriore sviluppo dei sistemi di istruzione e formazione. L'ambizione è stata, quindi, quella di superare la dimensione di identificazione, descrizione e sintesi di quanto realizzato, andando a esplorare tali esiti in una logica di valorizzazione di quanto implementato. In particolare, si è inteso evidenziare alcuni elementi particolarmente significativi, che possono rappresentare utili indicazioni verso i decisori istituzionali al fine di promuovere misure per la costruzione dello spazio europeo dell'istruzione, sviluppare un'occupazione di qualità e rispondere alle sfide aperte dalle transizioni verde e digitale. Quanto emerso dall'indagine è stato, quindi, letto individuando spunti operativi e piste di lavoro utili ad indirizzare al meglio l'attuazione del programma nel corso del periodo di programmazione 2021-2027. L'esperienza dei partenariati strategici del precedente settennato è stata, quindi, intesa come una base di conoscenza che può orientare l'attuazione del dispositivo e, al contempo, accompagnare dal basso lo sviluppo dei relativi indirizzi di policy. L'analisi condotta apre, difatti, la possibilità di avviare alcune riflessioni su come migliorare tale azione programmatica, secondo un approccio bottom up, partendo da quanto realizzato e iniziando dagli esiti in chiaro-scuro rilevati allo scopo di evidenziare gli aspetti di particolare valore e, al contempo, le aree di possibile miglioramento. È utile ricordare come tale azione progettuale sia specificatamente indirizzata a sostenere sperimentazioni formative caratterizzate da elevata innovatività, ambizione che sembra trovare riscontro fattuale in quanto attuato dalle esperienze indagate. I partenariati strategici risultano avere espresso i principali punti di forza nella capacità di incidere stabilmente sui contesti di riferimento delle iniziative, con prodotti che dimostrano di essere stati efficacemente utilizzati dai partenariati e, nella stragrande maggioranza dei casi, anche dalle reti di riferimento degli stessi, con un interessante effetto moltiplicatore che appare decuplicare l'investimento iniziale. Le iniziative progettuali di partenariato strategico Erasmus+ confermano, da questo punto di vista, l'efficacia in termini di innovazione delle pratiche e dei percorsi attraverso lo sviluppo e la condivisione di produzione intellettuale, che lungi dal rappresentare pura conoscenza teorica, informa di sé l'operatività delle organizzazioni coinvolte, modernizzando ed arricchendo i relativi percorsi educativi e formativi e innovando le relative pratiche organizzative. Utile, da questo punto di vista, risulta la previsione da parte dell'azione progettuale della definizione di un'apposita strategia di comunicazione e valorizzazione degli esiti progettuali. Questa caratteristica del programma sembra raggiungere il risultato di richiamare l'attenzione della dimensione progettuale sul valore rappresentato dall'attuazione di specifiche ma

continuative attività volte ad intercettare gli stakeholder rilevanti, in modo che le innovazioni prodotte esprimano il loro massimo potenziale. Accanto a questa prerogativa del dispositivo appare interessante osservare come spesso le iniziative coinvolte nell'indagine abbiano previsto, parallelamente all'attesa strategia di disseminazione e comunicazione verso l'esterno, anche corrispondenti azioni rivolte verso l'interno della struttura, volte a far sì che gli apprendimenti dell'esperienza transnazionale siano in grado di superare la dimensione dei singoli soggetti coinvolti e contaminino di sé l'intera struttura partecipante. Questa prassi di alcune iniziative potrebbe, a nostro avviso, essere utilmente inserita nelle previsioni del nuovo programma, per l'azione in questione, in modo da stimolare i potenziali beneficiari ad una riflessione su quali strategie definire e mettere in atto per far sì che le lezioni apprese attraverso il partenariato siano efficacemente sfruttate in primis all'interno degli organismi stessi. Ciò alla luce degli esiti dell'analisi, che confermano come si osservino positive ricadute da parte delle esperienze, che hanno realizzato un'ampia condivisione dei risultati, in cui lo staff coinvolto ha rappresentato un veicolo di trasferimento e contaminazione delle nuove competenze all'interno della struttura.

Gli organismi attuatori delle iniziative indagate, pur evidenziando approcci diversificati alla progettazione europea, con strutture organizzative proporzionate alle loro diverse dimensioni, sono accomunati da una prospettiva di cooperazione transnazionale di lungo periodo. Tale slancio potrebbe essere utilmente sostenuto nell'azione progettuale dei partenariati, facendo tesoro delle lezioni apprese attraverso l'esperienza dell'accREDITAMENTO Erasmus+ 2021-2027 nell'ambito della mobilità transnazionale, che semplifica l'accesso al finanziamento per tutta la durata del programma, ed in tal modo contribuisce in maniera sostanziale a sostenere nel tempo il processo di internazionalizzazione delle organizzazioni dei progetti selezionati. Ciò allo scopo di individuare modalità di accesso al dispositivo sempre più efficienti in termini di rapporto costi-benefici ed in grado di sostenere una progettualità strutturata e duratura, che incrementi in tal modo il potenziale demoltiplicatore. La spinta di innovazione ed apertura alla cooperazione rappresentata da Erasmus+ potrebbe, inoltre, dispiegarsi ancora più efficacemente attraverso strumenti di sostegno a progettualità di lungo periodo, in linea con le ambizioni del dispositivo e, in particolare, di questa azione progettuale. Ciò costituirebbe una leva di supporto alla capacità del programma di incidere stabilmente sulle strategie organizzative e sullo sviluppo degli organismi partecipanti. Anche nella prospettiva della valorizzazione degli esiti assume rilevanza strategica l'aspetto relativo all'arco temporale di operatività delle esperienze, che può contribuire ad innescare cambiamenti strutturali e miglioramenti di lungo periodo quali elementi propulsori dei sistemi e delle reti intercettate. Una progettualità di lungo periodo,

ad esempio, trasversale all'intero settennato di programmazione, potrebbe certamente risultare servente a questo scopo.

A livello di criticità, le maggiori difficoltà espresse dai soggetti coinvolti nell'indagine hanno riguardato, per gli enti di dimensioni più ridotte, le difficoltà legate alla gestione operativa del progetto, in particolar modo quando l'organismo in questione ricopre il ruolo di capofila. In tali situazioni il potenziale di internazionalizzazione delle esperienze non risulta sfruttato appieno e l'investimento operativo risulta concentrato principalmente sugli adempimenti formali, a scapito dello sviluppo internazionale delle realtà coinvolte. Diversamente gli enti più strutturati segnalano come i propri uffici di internazionalizzazione risultino spesso aree isolate, con difficoltà di dialogo con il management e con limitata capacità di traino delle più ampie strategie di sviluppo. Tali limiti, che potremmo definire operativo-gestionali, debbono poter trovare superamento nella progressiva semplificazione delle procedure gestionali di progettazione ed implementazione delle iniziative progettuali, che caratterizzano Erasmus+ 2021-2027, la cui efficacia dovrà essere monitorata e, se del caso ritarata, anche alla luce delle evidenze che, come quelle emerse dalla presente indagine, dovessero venire alla luce nel corso del tempo. Ulteriore area di possibile miglioramento dell'azione sembra essere rappresentata, sulla base degli esiti della rilevazione, dal coinvolgimento degli stakeholder istituzionali di riferimento, che raffigura un aspetto di significativa rilevanza strategica. Un rafforzamento dei relativi rapporti ed interscambi potrebbe sostenere il passaggio nel sistema istituzionale degli esiti di maggiore rilevanza. Nel merito, si ritiene utile promuovere una pianificazione ex ante più attenta a questi aspetti, che, ad esempio, coinvolga nelle fasi di progettazione i soggetti strategici per la valorizzazione dell'iniziativa quali, gli attori istituzionali, le associazioni di categoria, gli organismi di rappresentanza dei target group destinatari dell'intervento che, se resi partecipi fin dall'identificazione di bisogni, possono certamente svolgere un ruolo strategico ai fini della valorizzazione dei risultati. Come già evidenziato, la ratio del dispositivo prevede che quanto finanziato debba non solo produrre cambiamenti a diversi livelli, ma anche generare esiti sostenibili nel tempo. Tale ambizione incontra, come detto, ostacoli di contesto da ricondursi in parte alla rigidità di sistema, che tende a contrastare l'effettivo utilizzo dei risultati, ma soprattutto alla frammentarietà delle singole iniziative, che da sole non sono in grado di introdurre modificazioni sistemiche di rilievo. Tali limiti si accompagnano, spesso, a un ridotto interesse da parte delle istituzioni del territorio verso i progetti di internazionalizzazione, nonché, in ultima analisi, alla scarsità di risorse dedicate. Si sottolinea, quindi, l'esigenza di definire azioni e linee di intervento dedicate e mirate, che possano massimizzare il ritorno dell'investimento sostenendo, nel tempo, l'ulteriore diffusione ed utilizzo degli esiti delle esperienze. Da questo punto di vista risulterebbe utile uno sforzo a livello europeo di razionalizzazione

delle strategie di sfruttamento dei risultati dei diversi dispositivi, che consenta di leggere gli esiti delle diverse linee di intervento univocamente, in un quadro sinergico e complementare, nella cornice di azione dell'Unione europea, consentendo un organico utilizzo di quanto finanziato. Tale dimensione è apparsa dall'analisi come uno degli ambiti sul quale concentrare l'investimento di Erasmus+, anche attraverso le opportunità di complementarità tra fondi previste, che dovranno essere sfruttate al meglio, sostenendo virtuosi processi di trasferimento a sistema degli esiti. Il Regolamento istitutivo di Erasmus+ 2021-2027 (Regolamento UE 2021, art.32) dedica particolare attenzione a questo aspetto, disponendo che il valore aggiunto europeo del programma venga rafforzato attraverso un'attuazione che garantisca la coerenza complessiva dell'azione dell'Unione e la complementarità con altri strumenti e politiche rilevanti, nel rispetto del principio di integrazione dei fondi. Al riguardo si prevede che un'azione finanziata dal programma possa essere sostenuta economicamente, in una logica di integrazione, anche da un altro dispositivo, purché tali contributi non riguardino gli stessi costi. Si tratta di un avanzamento significativo rispetto alla logica sottostante il precedente Erasmus che, pur richiamando espressamente la necessaria complementarità tra politiche, programmi pertinenti e fonti di finanziamento (Regolamento UE 2013, art.25), non consentiva deroghe al cosiddetto divieto di cumulo, con la conseguenza che, nel precedente dispositivo, non veniva ammessa la combinazione di fondi diversi nell'ambito dello stesso progetto. In particolare, mancava uno sfruttamento sistematico delle potenziali sinergie tra diversi tipi di azione e tra progetti finanziati all'interno delle stesse azioni (*Commission staff working document Mid-term evaluation of the Erasmus+ Programme 2018*), mentre emergevano alcune buone complementarità tra il programma ed il FSE, nonché tra Erasmus+ e Horizon 2020, pur in assenza di un quadro programmatico comune. Accanto a tali spunti virtuosi, la stessa valutazione aveva, comunque, rilevato, ad esempio, pochi casi di finanziamento attraverso il FSE di iniziative di follow-up di esperienze progettuali di partenariati strategici Erasmus+. In relazione alle problematiche di rilievo che in questo ambito hanno riscontrato le esperienze dei progetti coinvolti dall'indagine, Erasmus+ 2021-2027 sembra segnare un reale cambio di passo, che potrà tradurre l'intenzione in realtà a condizione che vengano coordinate le attività di definizione dei diversi quadri programmatici di riferimento (es. armonizzando i diversi programmi di lavoro, Inviti a presentare proposte ecc.) al fine di sfruttare al meglio le potenziali sinergie. Parimenti, sempre per trovare soluzioni alle problematiche di rilievo segnalate nell'indagine, quale ulteriore impulso strategico, si potrebbe prevedere la contestuale attivazione di risorse di supporto quali: il rafforzamento di iniziative e piattaforme di comunicazione e di coordinamento tra le varie strutture responsabili dei programmi nei diversi Paesi con il livello di gestione diretta da parte della CE; ciò anche al fine di massimizzare le interazioni

e le contaminazioni reciproche tra le azioni finanziate a livello di Paesi membri ed azioni centralizzate. La richiamata complementarità tra fondi potrà essere, quindi, utilmente indirizzata a sostenere attività di follow-up finalizzate a promuovere l'ulteriore trasferimento e re-utilizzo sistemico dei risultati, che costituisce il principale limite del programma secondo il parere degli intervistati. Per tradurre in realtà le richiamate possibilità normative sarà utile stimolare la cooperazione attiva tra le diverse autorità e strutture dedicate alla definizione dei programmi e dei relativi piani di lavoro. Ciò al fine di creare collegamenti tra i diversi strumenti di finanziamento, di promuovere la comprensione delle relative opportunità da parte dei potenziali beneficiari e di facilitare il trasferimento e l'ulteriore utilizzo dei risultati. Tale processo di condivisione programmatica potrebbe rappresentare la reale chiave di volta affinché gli esiti di eccellenza superino i confini delle singole iniziative e vadano ad informare di sé, in una logica di mainstreaming, i sistemi ed i settori intercettati. Promuovere gli esiti del programma significa, difatti, innescare un circolo virtuoso che, a partire dai risultati disponibili, stimoli pratiche di re-utilizzo a sistema, in una logica di sostenibilità, che incoraggi utili contaminazioni, contribuendo a migliorare ed innovare l'intero sistema.

Allegato
Questionario per intervista CAPI
semi-strutturata

Erasmus+ 2014-2020

Indagine di impatto relativa ai progetti di partenariato strategico KA202

Questionario per intervista CAPI semi-strutturata

SEZIONE A – DATI ANAGRAFICI E DESCRITTIVI DEL PROGETTO

- 1.1 Data intervista _____
- 1.2 Organismo beneficiario (da DB anagrafiche) _____

- 1.3 Città sede dell'intervista _____
- 1.4 Nome e cognome dell'intervistato /i _____
- 1.5 Per cominciare la nostra discussione, vorrei chiederle di presentarmi brevemente l'organizzazione per cui lavora e descrivermi il suo ruolo professionale. Vorrei, nello specifico, che si focalizzasse su:
- **ORGANIZZAZIONE.** Di cosa si occupa l'organizzazione per cui lavora? Quali sono le principali aree di interesse dell'organizzazione per cui lavora?
 - **RUOLO/FUNZIONE DELL'INTERVISTATO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE.** Da quanto tempo lavora per questa organizzazione? Qual è il suo ruolo all'interno di questa organizzazione? Quali sono le principali attività che svolge?

1.6 Figura giuridica del Contraente/Tipo organismo (da DB anagrafiche)

- Autorità Pubblica
- Camera commercio
- Fondazione
- Istituto Istruzione superiore
- Istituto scolastico
- NGO
- Organismo formativo
- Organismo per l'educazione degli adulti
- Organizzazione no profit
- Organizzazione Profit a fini culturali
- Parti Sociali
- Piccole e Medie Imprese
- Società di consulenza
- Altro

1.7 Titolo del progetto (da DB anagrafiche)

1.8 Identificativo del progetto (da DB anagrafiche)

(Nota per l'intervistatore: il focus dell'indagine non è il progetto di per sé, quanto invece il suo principale risultato; una breve descrizione del progetto ci sembra però necessaria, in quanto serve per dare una cornice condivisa alla discussione e, pertanto, a facilitare non solo l'interazione tra intervistatore e intervistato, ma anche il flusso stesso dell'intervista).

(Nota per l'intervistatore: la descrizione del progetto non deve occupare più di qualche minuto).

1.9 Vorrei parlare ora del progetto KA2 di partenariato strategico di cui lei è stato il referente, il cui titolo è [...]

(Nota per l'intervistatore: titolo del progetto da DB anagrafiche); me lo potrebbe descrivere brevemente? Qual era il suo ruolo all'interno di questo progetto? Di quali attività specifiche si è occupato in relazione a questo progetto?

1.10 Anno di approvazione (da DB anagrafiche)

- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018

1.11 Quanto è durato il progetto in questione?

- 1 anno
- 2 anni
- 3 anni

**SEZIONE B. ESITI DEL PROGETTO SUL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE/
CAPACITÀ DI PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO
E DI INTERNAZIONALIZZARE L'ORGANIZZAZIONE**

Nella sezione occorre verificare quali siano stati gli esiti del progetto sul processo di internazionalizzazione dell'organismo beneficiario.

2.1 Il progetto Erasmus+ KA202 di partenariato strategico oggetto della presente indagine è stato un'iniziativa occasionale o vi sono state altre iniziative progettuali di cooperazione transnazionale nel programma Erasmus+ e/o nel precedente LLP Leonardo da Vinci, che hanno coinvolto l'organizzazione/organismo di cui lei fa parte?

- Iniziativa unica → D2.3
- Ci sono stati altri interventi → D2.2

2.2 Quanti progetti di cooperazione transnazionale sono stati realizzati dalla sua organizzazione/dall'organismo di cui lei fa parte nell'ambito del programma Erasmus+ e nel precedente LLP Leonardo da Vinci (incluso il progetto oggetto della presente indagine)?

- Da 1 a 3
 - Da 4 a 6
 - 7 o più
- } → D2.4

2.3 Quali sono le ragioni della esclusiva partecipazione della sua organizzazione al progetto Erasmus+ KA202 di partenariato strategico in questione? Cosa ha spinto lei, e l'organizzazione di cui fa parte, a partecipare solo a questo progetto e non anche ad altri?

A TUTTI

2.4 Ci sono stati altri interventi di progettazione transnazionale, grazie al finanziamento in altri Dispositivi comunitari (Programmi/Iniziative), che hanno coinvolto l'organizzazione di cui lei fa parte?

(Nota per l'intervistatore: con il termine dispositivo intendiamo, nell'ambito della presente indagine, una iniziativa o una linea di finanziamento dell'Unione Europea volta a stimolare ed accompagnare l'attuazione, a livello nazionale, di politiche rientranti negli ambiti di cooperazione degli Stati Membri. Il termine DISPOSITIVO va, quindi, inteso in una logica estensiva, che ricomprenda tutti i diversi finanziamenti Europei,

Programmi UE o Iniziative comunitarie a cui l'organizzazione può avere avuto accesso, ad esempio Horizon 2020, Europa Creativa, Europe for Citizens ecc.).

- Iniziativa unica → D2.6
- Ci sono stati altri interventi/progetti → D2.5

2.5 Quanti progetti finanziati attraverso altri Dispositivi comunitari (Programmi/Iniziative), da intendersi nella logica estensiva di cui sopra) hanno coinvolto l'organizzazione di cui lei fa parte?

- Da 1 a 3
 - Da 4 a 6
 - 7 o più
- D2.7

2.6 Quali sono le ragioni della esclusiva partecipazione al progetto in questione? Cosa ha spinto lei, e l'organizzazione di cui fa parte, a partecipare solo a questo progetto Erasmus+ KA2 di partenariato strategico e non anche ad altri?

A TUTTI

2.7 L'organizzazione di cui lei fa parte intende progettare/realizzare nuove iniziative transnazionali per il futuro?

- Certamente sì
- Probabilmente sì
- Non sa/dipende
- Probabilmente no
- Certamente no

2.8 All'interno dell'organizzazione di cui fa parte sono presenti strutture/uffici/unità stabili interamente dedicate a sostenere il processo di internazionalizzazione?

(Nota per l'intervistatore: tipicamente una organizzazione, ad esempio un centro di formazione professionale oppure un Istituto Tecnico, che partecipano al programma, hanno avviato la loro esperienza di progettazione europea e cooperazione transnazionale, partecipando a dei bandi con l'impegno di una risorsa di staff interna, ad esempio un formatore, un insegnante per poi, nel tempo, strutturare un ufficio che si occupa di studiare i Bandi disponibili e predisporre le candidature e, successivamente, nel caso in cui il progetto sia approvato, realizzare il progetto e rendicontare le attività realizzate. La domanda è quindi volta a comprendere se all'interno dell'organismo è presente un vero e proprio ufficio/una struttura/una unità dedicata a promuovere l'internazionalizzazione dell'organismo, la sua partecipazione ai Bandi e/o alle reti Europee che

coinvolgono organismi con una mission simile o se, tale attività, resta demandata in modo residuale alla buona volontà di un formatore o di un insegnante, che oltre a portare avanti le loro attività ordinarie dedicano parte del tempo ai progetti Europei).

- No → D2.9
- Sì → D2.10

2.9 Quali sono le ragioni dell'assenza all'interno della sua organizzazione di una struttura/un ufficio/una unità dedicata a sostenere il processo di internazionalizzazione?

- Mancanza di personale sufficiente da dedicare all'attività
- Carenza di personale con competenze specifiche da dedicare all'attività
- Mancanza di risorse finanziarie specifiche
- Difficoltà logistiche → D2.13
- Barriere di carattere culturale
- Mancanza di sistematicità di interventi simili
- Altro, specificare _____

2.10 Tali strutture erano preesistenti alla realizzazione del progetto o dei progetti Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci o sono state create in occasione della vostra partecipazione a tali Programmi?

(Nota per l'intervistatore: in analogia alla domanda precedente, questa domanda intende comprendere se e quanto la partecipazione al programma Erasmus+ e/o la partecipazione al Programma LLP – Leonardo da Vinci (programma predecessore di Erasmus+) abbia rappresentato la scintilla che ha lanciato l'organismo nel mondo della progettazione europea e cooperazione transnazionale, oppure se già prima della partecipazione a Erasmus+/LLP-Leonardo da Vinci l'organismo si era già strutturato per partecipare ai Programmi. In tale caso, non sarà stato Erasmus+/LLP a stimolare questo strutturarsi e quindi, si tratterà di organizzazioni già più "solide" da questo punto di vista. L'obiettivo conoscitivo è quello di capire quanto la partecipazione a Erasmus+/LLP abbia stimolato negli organismi la necessità di instaurare al proprio interno delle strutture dedicate e quanto, quindi, tali Programmi siano stati volano di internazionalizzazione per le organizzazioni coinvolte).

- Preesistenti ai Programmi
- In occasione della partecipazione ai Programmi

2.11 Quali tipo di strutture sono operanti per sostenere il processo di internazionalizzazione all'interno dell'organizzazione di cui lei fa parte?

	Sì	No
Presenza di un ufficio relazioni internazionali/progetti europei		
Struttura di pianificazione della strategia di internazionalizzazione dell'organismo beneficiario		
Presenza di personale dedicato alle attività internazionali		
Altro, specificare		

2.12 Le strutture (dell'organizzazione di cui lei fa parte) dedicate al processo di internazionalizzazione che funzioni hanno e come operano? Ritiene che siano efficaci? In cosa sono più efficaci e in cosa lo sono meno? Quali le principali problematiche legate alla loro organizzazione e alla loro interazione con le altre funzioni presenti nella vostra organizzazione? Cosa bisognerebbe fare per incrementare ulteriormente la loro efficacia?

(Nota per l'intervistatore: stimolare risposte approfondite e analitiche su ciascun ambito della domanda, affinché emergano i punti di forza e di debolezza delle strutture (uffici/unità organizzative) che, come già spiegato sopra, rappresentano un elemento strategico da esplorare ai fini degli obiettivi conoscitivi dell'indagine).

--

A TUTTI

2.13 Nell'ottica di internazionalizzazione dell'organizzazione di cui lei fa parte, qual è stato il contributo del progetto/i al miglioramento delle competenze dello staff (personale docente, discenti, altro staff) dell'organizzazione/organismo di cui fa parte?

(Nota per l'intervistatore: con il termine "miglioramento delle competenze" ci si riferisce allo sviluppo delle conoscenze, abilità e capacità del personale dell'organismo coinvolto nel progetto KA202 oggetto di indagine. Tale miglioramento delle competenze si deve intendere in senso ampio, a titolo puramente esemplificativo si può fare riferimento alla capacità dello staff di operare a livello europeo/internazionale; all'incremento delle competenze linguistiche; all'aumento delle competenze comportamentali e relazionali – problem solving, empowerment, autonomia –, all'aumento del livello di coinvolgimento professionale nelle attività dell'organizzazione e ogni altro apprendimento dei singoli sviluppato attraverso il progetto).

Prima in spontanea e, successivamente, approfondire ciascuna delle seguenti aree (per ciascuna verificare quanto il progetto ha impattato in termini di internazionalizzazione, incremento motivazionale dello staff):

1. Miglioramento complessivo delle competenze del personale che ha partecipato al progetto/i (linguistiche, gestionali, relazionali, tecnico-professionali);
2. Incremento motivazionale del personale che ha partecipato al progetto/i;
3. Effetto indiretto sulle competenze dell'intero staff (discenti/docenti/personale amministrativo) non partecipanti al progetto/i;
4. Specificità delle competenze acquisite grazie al progetto/i.

2.14 Su quale/i (massimo 2) di queste quattro aree ritenete che il progetto abbia avuto un impatto maggiore?

2.15 Quali sono stati gli effetti del progetto sulla qualità dell'offerta didattica dell'organizzazione/organismo di cui lei fa parte? *Prima in spontanea e, successivamente, approfondire ciascuna delle seguenti aree (per ciascuna verificare quanto il progetto ha impattato in termini di qualità dell'offerta didattica)*

(Nota per l'intervistatore: l'opzione 1 fa riferimento all'aumento ed alla maggiore innovatività dell'offerta didattica. Ad esempio nei casi in cui l'offerta didattica è stata arricchita attraverso nuovi metodi didattici e di apprendimento anche grazie all'utilizzo dell'apprendimento on line, l'opzione 2 fa riferimento al caso in cui attraverso il progetto si sia migliorata l'offerta didattica poiché la stessa è divenuta maggiormente internazionale, di più ampio respiro europeo; l'opzione 3 fa riferimento al caso in cui attraverso il progetto si siano sviluppati ad es. degli strumenti, manuali ecc. utilizzati da diversi organismi in diversi Paesi; l'opzione 4 fa riferimento al caso in cui attraverso il progetto sia migliorata l'offerta didattica poiché si è acquisita una maggiore capacità di identificare, interpretare e rispondere a bisogni formativi esistenti. Si tratta di quesito abbastanza tecnico ma va inteso in una logica ampia, quindi, stimolando gli intervistati ad una riflessione di ampio respiro su quanto la partecipazione al progetto abbia migliorato l'offerta didattica/formativa).

1. Ampliamento, innovazione e qualificazione dell'offerta didattica in termini di metodologie, modelli formativi, strumentazione didattica e formativa
2. Maggiore attenzione allo sviluppo competenze internazionali ed al lifelong learning
3. Didattica comune con altri organismi transnazionali
4. Miglioramento delle capacità di analisi ed interpretazione dei fabbisogni

2.16 La pianificazione strategica dell'organizzazione/organismo di cui lei fa parte include la definizione di un piano di internazionalizzazione? Se sì, la definizione di un piano di internazionalizzazione (all'interno della pianificazione strategica) è un'innovazione dovuta alla partecipazione al programma Erasmus+/LLP oppure è indipendente da essa?

(Nota per l'intervistatore: il quesito intende esplorare la pianificazione delle organizzazioni che hanno realizzato progetti di partenariato strategico, al fine di comprendere se l'internazionalizzazione è parte della loro pianificazione e se, l'attenzione all'apertura internazionale / agli scambi / alla cooperazione transnazionale sia nata dall'aver partecipato ai Programmi oppure se, a prescindere dalla partecipazione, le organizzazioni avessero già, per altri motivi, un piano di internazionalizzazione).

2.17 L'organizzazione/organismo di cui lei fa parte ha realizzato delle attività per sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione?

(Nota per l'intervistatore: i progetti KA202 di partenariato strategico sono volti, come sapete, allo sviluppo dell'innovazione e/o allo scambio di buone pratiche. Ciò presuppone dei risultati/effetti/impatti che superano la durata del progetto e, quindi, la sostenibilità di quanto realizzato ed il fatto che tali risultati restino nel tempo è un aspetto cruciale. Sostenere i risultati del progetto, oltre la sua conclusione significa, ad esempio, non solo continuare ad utilizzare i prodotti/gli strumenti realizzati, ma proseguire nel disseminare e diffondere tali prodotti/strumenti realizzati, intercettando nuove reti, individuando nuove risorse in una virtuosa logica di fund raising).

- Sì → D2.18 e poi D.19
- No → D2.23

2.18 Tali attività (ovvero le attività volte a sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione) hanno implicato la prosecuzione della cooperazione transnazionale nella stessa compagine partenariale o una variazione della stessa? Se c'è stata una variazione, in che modo c'è stata?

(Nota per l'intervistatore: come sapete i progetti di KA202 Partenariati Strategici sono presentati da un partenariato di organismi nazionali ed Europei. Le attività di cooperazione transnazionale possono concludersi con la fine del progetto; oppure gli stessi organismi coinvolti nel progetto possono proseguire insieme, presentando con lo stesso partenariato un nuovo progetto; oppure possono proseguire le attività di cooperazione transnazionale con alcuni dei precedenti partner o con un insieme di organismi nuovi. Ogni iniziativa progettuale rappresenta un universo a sé stante anche se spesso, osserviamo, che la cooperazione prosegue nel tempo con organizzazioni che continuano a collaborare coinvolgendo nuovi organismi sulla base delle specifiche professionalità richieste dai nuovi progetti. Il partenariato che ha sviluppato un progetto

KA202, ad esempio, che ha creato una piattaforma formativa potrebbe presentare, nel Bando successivo, un progetto per sviluppare uno strumento formativo in cloud, andando a lavorare con uno dei partner del progetto precedente e coinvolgendo un nuovo organismo esperto di utilizzo delle tecnologie cloud a fini formativi).

2.19 Per la realizzazione di tali attività (ovvero le attività volte a sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione) sono state intercettate nuove risorse finanziarie esterne, per l'organizzazione/organismo di cui lei fa parte o per gli organismi partner, al fine di sviluppare complementarità con altre forme di finanziamento (ad esempio i fondi strutturali)? Quali e in che modo sono state utilizzate le risorse?

(Nota per l'intervistatore: la domanda e le successive si concentrano sul concetto di sostenibilità dei risultati di progetto. Come detto il finanziamento del singolo progetto KA202 di partenariato strategico si conclude con la fine delle attività progettuali, ma i risultati del progetto dovrebbero essere sostenibili, quindi, quanto realizzato dovrebbe restare in essere, ad esempio nelle pratiche e nell'operatività delle organizzazioni partner e queste stesse organizzazioni dovrebbero impegnarsi a rendere sostenibili tali risultati nel tempo. Al riguardo può essere strategico intercettare nuove risorse e partecipare ad esempio a nuovi Bandi dello stesso programma o di altre linee di finanziamento che possano, ad esempio, aiutare a mettere a sistema, a portare su scala più ampia (up-scaling) gli strumenti/prodotti/esiti sviluppati/raggiunti attraverso il progetto KA202 oggetto di indagine. I quesiti successivi vanno letti nella stessa logica, ovvero approfondire quanto ciò che è stato sviluppato attraverso il progetto oggetto di indagine è rimasto nel sistema delle organizzazioni e viene da esse e da altri soggetti utilizzato).

2.20 Per sostenere il progetto dopo la sua conclusione avete fatto ricorso a fondi privati ad esempio attraverso forme di fundraising? Se sì, può specificare quali?

- No
- Sì, specificare _____

2.21 Lei e/o i vostri partner avete utilizzato nuovamente azioni del programma per migliorare i risultati raggiunti o riprogrammare nuovi progetti? Se sì, come?

- No
- Sì, specificare _____

2.22 Quali sono stati gli effetti prodotti dalle attività destinate a prolungare i risultati del progetto? Tali attività sono risultate efficaci? In che modo?à SEZIONE C

2.23 Per quale motivo l'organizzazione di cui lei fa parte non ha realizzato delle attività per sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione?

SEZIONE C. ESPERIENZE DI UTILIZZO DEI PRODOTTI

In questa sezione verificare se vi sia stato un effettivo utilizzo del prodotto.

(Nota per l'intervistatore: Con il termine prodotto ci si riferisce alla produzione principale, definitiva e auto consistente del progetto, che può prevedere tendenzialmente uno, due, al massimo tre prodotti principali: gli intervistati dovranno, quindi, concentrare l'attenzione solo sui prodotti PRINCIPALI implementati. Tale sezione è volta a identificare il valore aggiunto rappresentato dall'utilizzo dei prodotti in questione per gli organismi partner, per i settori e per i sistemi di riferimento).

Occorre a tal proposito ricordarsi che esistono due tipi di progetti di partenariato strategico che si differenziano per obiettivi, tipo di attività di progetto e voci di budget:

- 1. **partenariati strategici per l'innovazione**, che prevede che il progetto sviluppi prodotti innovativi e/o svolga un'intensa attività di diffusione e di valorizzazione di modelli innovativi esistenti;*
- 2. **partenariati strategici per lo scambio di buone pratiche**, che riguarda progetti su piccola scala, con lo scopo primario di creare o consolidare reti, incrementandone la capacità di operare a livello transnazionale, di condividere e confrontare idee, pratiche e metodi. Anche questi Partenariati possono produrre risultati finali, che devono essere diffusi in maniera proporzionale agli obiettivi e alla dimensione del progetto.*

I partenariati strategici per l'innovazione realizzano sempre prodotti tangibili come risultato della propria attività progettuale, mentre i Partenariati strategici per lo scambio di buone pratiche non implementano sempre prodotti fisici, perché l'obiettivo principale del progetto è per l'appunto l'attività di scambio di pratiche ed esperienze all'interno della rete. La domanda 3.1 deve, in ogni caso, essere rivolta a tutti i progetti coinvolti nell'indagine, tenendo presente il discrimine tra le due tipologie di iniziative sopra rappresentate. Nel caso dei Partenariati strategici per lo scambio di buone pratiche interessa, nella presente sezione dell'intervista, sondare se sono stati realizzati prodotti fisici dal progetto, ed a seguire, se, come e da chi questi risultati sono stati eventualmente utilizzati dopo la conclusione dell'iniziativa. L'interesse della presente sezione è comunque complessivamente rivolto ai prodotti o modelli alternativi rispetto a quelli comunemente adoperati per la gestione ordinaria delle attività del progetto e costituiti, a titolo esemplificativo da: report di monitoraggio; report di valutazione; verbali dei meeting di partenariato; piani esecutivi del progetto ecc.

3.1 Il progetto ha permesso lo sviluppo di uno o più prodotti?

- Nessun prodotto → SEZIONE D
- 1 prodotto → D3.2 e poi D3.5
- 2 prodotti → D3.3
- 3 o più prodotti → D3.3

3.2 Potrebbe descrivermi il prodotto del progetto e la sua funzione? *Prima in spontanea e, eventualmente, sollecitare:*

- TITOLO. Qual è il titolo del prodotto?
- TIPOLOGIA. Che tipologia di prodotto è? → D3.5
- FUNZIONE. A cosa serve? Qual è la sua funzione/ruolo?

3.3 (Se 2 o più prodotti) Potrebbe indicarmi i titoli dei prodotti?

PRODOTTO 1: _____

PRODOTTO 2: _____

PRODOTTO 3: _____

3.4 Potrebbe descrivermi il prodotto PRINCIPALE del progetto in questione e la rispettiva funzione?

Prima in spontanea e, eventualmente, sollecitare:

- TITOLO.
- TIPOLOGIA. Che tipologia di prodotto è?
- FUNZIONE. A cosa serve? Qual è la sua funzione/ruolo?
- Cosa rende il prodotto di cui stiamo parlando PRINCIPALE rispetto agli altri?

A TUTTI

3.5 Il prodotto realizzato è stato utilizzato successivamente alla data di conclusione del progetto?

- No → D3.6 e poi SEZIONE D
- Sì → D3.7

3.6 Quali sono le motivazioni del mancato utilizzo?

- Obsolescenza dei contenuti e/o delle tecnologie previste dal prodotto
- Caratteristiche eccessivamente anticipatorie del prodotto rispetto all'esistente
- Limitatezza o mancanza di attività → di disseminazione e di valorizzazione → SEZ. D
- Forma prototipale e/o non definitiva del prodotto
- Disinteresse per l'utilizzo da parte del sistema di riferimento
- Altro, specificare _____

3.7 Vorrei che mi raccontasse in che modo il prodotto realizzato nell'ambito del progetto in questione è stato utilizzato successivamente alla data di conclusione del progetto medesimo. Focalizzarsi su:

- quando è stato utilizzato;
- in che modo è stato utilizzato il prodotto e con quali obiettivi;
- quali le principali problematiche connesse all'utilizzo del prodotto;
- quali i principali risultati dell'utilizzo, se efficaci oppure no

(Nota per l'intervistatore: Sondare tutti gli aspetti della domanda, cercando di cogliere ed approfondire gli aspetti di maggiore interesse ai fini dell'indagine).

3.8 Il prodotto è stato incluso all'interno di una pratica esistente e consolidata oppure rappresenta una pratica del tutto nuova?

(Nota per l'intervistatore: scopo della domanda è comprendere se l'azione di KA202 del programma è stata utilizzata, prevalentemente, per produrre risultati innovativi volti ad arricchire ed integrarsi all'interno di esperienze già presenti nell'offerta di prodotti e/o servizi delle organizzazioni partner, oppure, se l'azione KA202 è stata impiegata in maggioranza per realizzare prodotti del tutto nuovi e non ancora esistenti, indirizzati a stimolare l'innovazione e la qualità dell'offerta degli organismi partner).

- Pratica esistente
- Pratica nuova
- Altro, specificare _____

3.9 Il prodotto rappresenta uno fra gli strumenti utilizzati/da utilizzare nell'ambito di un percorso/servizio più articolato oppure si configura come l'elemento centrale del percorso/servizio stesso?

(Nota per l'intervistatore: scopo della domanda è comprendere se i prodotti dell'azione di KA202 del programma sono stati utilizzati prevalentemente come complemento innovativo di un percorso o servizio degli organismi partner, in modo da incrementarne l'innovazione, la qualità e l'attrattività, oppure se il prodotto in questione rappresenta il cuore propulsore del percorso/servizio stesso all'interno del quale deve essere compreso. Scopo della domanda è proprio comprendere il grado di importanza e centralità attribuito al prodotto al fine di generare innovazione all'interno dei prodotti e servizi esistenti negli organismi della rete).

- Uno degli strumenti in percorso più articolato
- Elemento centrale
- Altro, specificare _____

3.10 E cosa può dirci a proposito del contesto organizzativo in cui è utilizzato il prodotto? Direbbe che si è di fronte allo sviluppo delle competenze degli individui all'interno di contesti organizzativi tradizionali oppure il prodotto rappresenta l'elemento centrale a sostegno di trasformazioni organizzative in evoluzione?

(Nota per l'intervistatore: scopo della domanda è comprendere se i risultati dell'azione di KA202 del programma sono stati utilizzati prevalentemente per stimolare miglioramenti all'interno di contesti organizzativi tradizionali, quanto piuttosto in alternativa per supportare l'innovazione nell'ambito di trasformazioni organizzative in atto nelle organizzazioni coinvolte).

- Contesto organizzativo tradizionale
- Trasformazioni organizzative
- Altro, specificare _____

3.11 L'organismo coordinatore e la rete dei partner utilizzano o hanno utilizzato il prodotto del progetto in questione?

- Utilizzano/hanno utilizzato → D3.12
- Non hanno utilizzato → D 3.13

3.12 Potrebbe spiegarmi con quali obiettivi e con quali finalità i soggetti utilizzano o hanno utilizzato il prodotto in questione? Quali le eventuali principali problematiche connesse all'utilizzo? Specificare chi utilizza/ha utilizzato il prodotto del progetto in questione e con quali finalità specifiche (se sono stati più di uno a utilizzarlo, distinguere).

3.13 Soggetti operanti sul territorio analoghi a quelli che lo hanno realizzato ed esterni al partenariato di progetto (Autorità pubbliche, Organismi di formazione, Parti sociali, Istituti scolastici, Università ed Enti di ricerca, Imprese) utilizzano o hanno utilizzato il prodotto del progetto in questione?

(Nota per l'intervistatore: Per soggetti analoghi ci si riferisce ad organismi facenti parte dello stesso settore produttivo o ambito di interesse tematico rispetto a alle organizzazioni partner del progetto).

- Hanno utilizzato→D3.14
- Non hanno utilizzato→D3.16

3.14 Potrebbe specificarmi esattamente quali sono stati/sono questi soggetti (operanti sul territorio analoghi a quelli che lo hanno realizzato ed esterni)?

3.15 Con quali finalità i soggetti che mi ha appena indicato (operanti sul territorio analoghi a quelli che lo hanno realizzato ed esterni) utilizzano o hanno utilizzato il prodotto del progetto in questione? Quali le principali problematiche connesse all'utilizzo? Specificare chi utilizza/ha utilizzato il prodotto del progetto in questione e con quali finalità specifiche (se sono stati più di uno a utilizzarlo, distinguere).

A TUTTI

3.16 Il prodotto è adottato o è stato adottato a livello istituzionale e/o è stato previsto un trasferimento nelle politiche ordinarie?

(Nota per l'intervistatore: Per adozione del prodotto a livello istituzionale intendiamo il per trasferimento nelle politiche ordinarie ovvero l'inserimento del prodotto ad es. nell'offerta formativa dell'Istruzione e Formazione professionale di una Regione, oppure l'inserimento di un certo strumento prodotto dal progetto nella strumentazione utilizzata dai servizi per l'impiego, oppure l'inclusione del prodotto nelle prassi operative di organi istituzionali).

- No→ D3.18
- Sì→D3.17 e poi D3.18

3.17 Potrebbe raccontarmi, scendendo nei dettagli, in che modo il prodotto è attualmente adottato/è stato adottato in passato a livello istituzionale o in che modo è stato trasferito nelle politiche ordinarie?

A TUTTI

3.18 Il prodotto è stato adottato e utilizzato da parte di settori o gruppi target differenti da quelli originari?

(Nota per l'intervistatore: Per settori o gruppi target differenti ci si riferisce all'adattamento ed utilizzo del prodotto da parte di soggetti appartenenti a settori produttivi o ambiti di interesse tematico differenti rispetto a quelli originariamente previsti dal prodotto).

- Sì → D3.20
- No → D3.19 e poi D3.22

3.19 Quali sono le motivazioni del mancato trasferimento a settori/target differenti?

- Difficoltà ad adattare il prodotto ad altri settori o target da un punto di vista metodologico e/o contenutistico
- Difficoltà di dialogo tra sistemi e settori differenti → D3.22
- Limitate o nulle attività di disseminazione/valorizzazione
- Basso *endorsement* istituzionale
- Altro, specificare _____

3.20 In che modo il prodotto è stato promosso presso target e/o settori differenti rispetto a quelli originari?

3.21 I soggetti/target differenti rispetto a quelli originari come sono venuti a conoscenza del prodotto?

- Tramite le strategie di disseminazione/comunicazione e di valorizzazione del partenariato
- Attraverso pratiche informative di soggetti terzi
- Altro, specificare _____

A TUTTI

3.22 In definitiva, e pensando al complesso dei soggetti utilizzatori diversi dalla partnership originaria, quanto è stato facile adattare lo strumento/modello ad altri gruppi target e/o settori?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non sa indicare

3.23 E quanto è stato facile riutilizzare il prodotto per i gruppi target e/o settori differenti da quelli originari?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non sa indicare

3.24 Avete ricevuto feedback sull'utilizzo del prodotto da parte di tutti gli utilizzatori?

- Sì
- No → SEZIONE D

3.25 Potrebbe dire che nel complesso i feedback ricevuti sono stati...

- Molto positivi
- Abbastanza positivi
- Abbastanza negativi
- Molto negativi

3.26 Può fornirci informazioni dettagliate sulla natura e sulle caratteristiche degli eventuali feedback ricevuti a seguito dell'utilizzo del prodotto da parte di tutti gli utilizzatori?

**SEZIONE D – CONSIDERAZIONI GENERALI IN MERITO
ALLE STRATEGIE DI VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI**

- 4.1 Vorrei che pensasse alla strategia di valorizzazione dei risultati del progetto in questione; quali sono state le strategie di valorizzazione adottate? In relazione a queste strategie, quali sono stati i punti di forza (*fattori di successo*) e quali quelli di debolezza (*fattori di rischio*)?**

(Nota per l'intervistatore: per valorizzazione dei risultati di un progetto Erasmus+ si intende il trasferimento dei risultati ai decisori competenti dei sistemi locali, regionali, nazionali o europei, oltre che ovviamente agli organismi del partenariato. L'obiettivo di questa attività è massimizzare il potenziale delle attività finanziate, in modo che i risultati siano utilizzati anche oltre il ciclo di vita del progetto. Condividere i risultati, le lezioni apprese e i prodotti realizzati, al di là delle organizzazioni partecipanti al progetto, permette a una comunità più ampia di beneficiare degli esiti di una iniziativa finanziata dall'UE e promuove il conseguimento degli obiettivi di E+, che attribuisce un'importanza fondamentale al vincolo tra programma e politiche che E+ sostiene. Ogni progetto E+ è, infatti, un passo verso il raggiungimento degli obiettivi del programma di migliorare e modernizzare i settori dell'istruzione e della formazione. Chiaramente le attività di valorizzazione saranno proporzionate alla dimensione ed alle ambizioni del progetto.)

- 4.2 In generale, pensa che esistano ostacoli concreti e/o culturali che rendono difficile, a livello di sistema, l'utilizzo, la capitalizzazione, l'adozione, la moltiplicazione dei risultati del progetto?**

(Nota per l'intervistatore: se per adozione del prodotto a livello istituzionale si intende il trasferimento nelle politiche ordinarie a livello regionale, territoriale o settoriale (vedi nota alla domanda 4.1 e 3.16), con questa domanda si vuole sondare quali siano le principali problematiche connesse alla difficoltà di utilizzare stabilmente gli esiti dei progetti nelle politiche ordinarie rilevanti.)

4.3 Ritieni che l'eventuale rigidità di sistema (ad es: scarsa disponibilità del sistema alla ricezione delle novità; presenza di barriere informative e normative; limitatezza di risorse finanziarie a disposizione), se esiste, possa ostacolare la diffusione dei risultati dei progetti? In che modo?

(Nota per l'intervistatore: l'adozione dei risultati del progetto sia da parte del partenariato che, in una logica virtuosa, da parte di organizzazioni esterne al partenariato (e quindi da parte di Autorità pubbliche non coinvolte nel progetto, oppure da parte di altre organizzazioni attive in ambito formativo) rappresenta un auspicio del programma Erasmus+, una ambizione che può scontrarsi con ostacoli di vario tipo. Il senso del quesito è quello di approfondire tali barriere, anche al fine di fornire spunti, in positivo, su come meglio strutturare il programma, le attività di supporto allo stesso affinché le eventuali difficoltà si possano superare e si possa, quindi, esprimere al massimo il potenziale di Erasmus+).

4.4 Quale ritieni sia il ruolo del *Policy Makers* (Autorità pubbliche a livello nazionale, regionale, locale competenti) e quale quello delle Parti Sociali (sindacati, associazioni di categoria, ecc.) nel sostenere una strategia complessiva ed efficace di valorizzazione degli esiti maturati grazie alla partecipazione ad Iniziative e Programmi Comunitari? Specificare rispettivamente il ruolo dei *Policy Makers* e quello delle *Parti Sociali*.

(Nota per l'intervistatore: nell'ambito dell'attività di valorizzazione dei risultati dei progetti, un ruolo essenziale pertiene sicuramente agli attori che istituzionalmente possiedono potere decisionale nelle materie del programma. Il coinvolgimento di suddetti soggetti agevola sicuramente il processo di adozione a regime degli esiti dei progetti. La domanda vuole, dunque, sondare quale sia, a parere di coloro che possono a tutti gli effetti essere considerati interlocutori privilegiati del programma, il ruolo più efficace che questi attori debbano mettere in atto per favorire la valorizzazione dei risultati delle iniziative, ad esempio: coinvolgimento come partner di progetto, portatore di interesse esterno alla rete, coinvolgimento nella progettazione dell'iniziativa, ecc.).

4.5 Secondo lei, Policy Makers e le Parti Sociali sono effettivamente interessati a promuovere politiche per agevolare l'utilizzo e la capitalizzazione dei risultati realizzati? In che modo lo fanno? Quanto le loro attività sono efficaci a questo scopo?

(Nota per l'intervistatore: il quesito è teso ad approfondire il contributo dei decisori istituzionali e delle parti sociali all'utilizzo dei risultati dei progetti Erasmus+. Come detto sopra, la valorizzazione dei risultati è un aspetto centrale del programma Erasmus+ poiché il programma stesso è pensato per contribuire, dal basso, attraverso le realizzazioni dei progetti, all'attuazione delle politiche UE per l'istruzione e la formazione. Conseguentemente è cruciale che gli attori istituzionali e le parti sociali siano efficacemente coinvolti (o direttamente nei partenariati come organismi partner del progetto oppure nel corso del progetto e successivamente alla sua conclusione attraverso efficaci attività di diffusione e valorizzazione dei risultati).

SEZIONE E – RIFLESSIONI E SUGGERIMENTI

- 5.1 Secondo lei, quali fattori o elementi del progetto hanno giocato un ruolo determinante per la sua buona riuscita?**

- 5.2 Tra gli elementi che le suggeriamo, quali sono stati i due più determinanti per il successo del progetto?** (Fare leggere lo schema e far indicare all'intervistato il primo elemento determinante e il secondo elemento determinante).

	Primo elemento determinante	Secondo elemento determinante
La conoscenza della tematica		
La conoscenza dei bisogni del territorio e del target di riferimento		
La relazione tra i membri del partenariato		
La conoscenza delle lingue		
La conoscenza delle tecnologie innovative		
Il coinvolgimento di policy e decision maker nel progetto		
Il forte commitment del partenariato		
Il progetto come componente della strategia di lungo termine del partenariato		
Elevate capacità gestionali e manageriali		
Altro		

5.3 Sulla base dell'esperienza maturata, quali suggerimenti darebbe per migliorare le attività di valorizzazione/utilizzo dei risultati dei progetti nel prossimo programma Erasmus (2021-2027)?

Verificare ed approfondire:

Suggerimenti in termini di tipologia di azioni, dispositivi per facilitare la sistematicità degli interventi, strumenti per facilitare utilizzo prodotti (ad esempio: creazioni di azioni progettuali specificatamente destinate al trasferimento dei prodotti, creazione di strumenti per la valorizzazione, maggiori risorse destinate alla complementarità con altri dispositivi di finanziamento).

Riferimenti bibliografici

- Cerini G., Spinosi M. (a cura di) (2012), *Strumenti e cultura della valutazione. Voci della scuola*, Napoli, Tecnodid Editrice
- Inapp, Grisoni R. (a cura di) (2020), *La mobilità transnazionale e le imprese: l'esperienza di Leonardo da Vinci e di Erasmus+*, Roma, Inapp <<https://bit.ly/3ClcNE4>>
- Inapp, Trani F. (a cura di) (2019), *Accountability e trasferibilità delle buone prassi Erasmus+. Rapporto sull'internazionalizzazione, l'innovazione e la sostenibilità*, Roma, Inapp <<http://oa.inapp.org/xmlui/handle/123456789/582>>
- Indire, Erasmus+ National Agency (2019), *Strategic partnerships for innovation in Erasmus+. A study on the impact*, Firenze, Indire <<https://bit.ly/3pAAW6d>>
- Isfol, Villante C., Volpi M. (a cura di) (2016), *Trasparenza delle qualificazioni e delle competenze. Sperimentazioni e pratiche di attuazione della Raccomandazione ECVEF- Aggiornamento 2016*, Roma, Isfol <<https://bit.ly/2ZlcrVS>>
- Isfol, Villante C., Pellegrini F. (2014), *Le competenze chiave del cittadino. Il contributo di LLP-Leonardo da Vinci alle strategie per l'apprendimento*, Roma, Isfol <<https://bit.ly/2XO5xNB>>
- Isfol, Trani F., Violi M.G. (a cura di) (2013), *Il Programma Leonardo da Vinci 2007-2013. Le esperienze di Trasferimento dell'Innovazione, di Mobilità transnazionale e di Partenariato Multilaterale a sostegno delle politiche europee di istruzione e formazione professionale*, Roma, Isfol <<https://bit.ly/3jFjgCv>>
- Isfol, Villante Claudia (a cura di) (2012), *Le innovazioni di Leonardo. Valutazione dell'impatto dei progetti finanziati dal Lifelong Learning Programme – Leonardo da Vinci, negli anni 2007, 2008, 2009. Report finale dicembre 2012*, Roma, Isfol
- Martini A. (2012), *Valutare gli effetti delle politiche attive del lavoro: la logica contro fattuale. Politiche di attivazione e 'performance' dei servizi per l'impiego*, Bologna, Il Mulino
- Martini A., Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche. Metodi e casi*, Bologna, Il Mulino

- Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, *Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento* Linee guida ai sensi dell'articolo 1 comma 758 legge n.145 del 30 dicembre 2018 <<https://bit.ly/3Eov7wZ>>
- Trivellato U. (2010), La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma controfattuale e buone pratiche, *Politica Economica*, 26, n.1, pp.5-54
- Vergani A. (2004), *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive* <<https://bit.ly/37D5IVR>>

Documentazione comunitaria

- Commissione europea, Relazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Valutazione di medio termine del Programma "Erasmus+" (2014-2020)*, Bruxelles, 31 gennaio 2018 COM(2018)50final <<https://bit.ly/33I5WIt>>
- Commissione europea, *The Erasmus Impact Study. Regional Analysis*, Publications office of the European union, Lussemburgo, 23 novembre 2016 <<https://bit.ly/2XOHY7u>>
- Commissione europea, Relazione della Commissione europea al Parlamento europeo e al Consiglio, *Valutazione del Quadro europeo delle qualifiche. Attuazione della raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente*, COM(2013)897 definitivo del 19.12.2013 <<https://bit.ly/2ZqJ2U1>>
- Commission staff working document Mid-term evaluation of the Erasmus+ Programme (2014-2020), accompanying the document Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Brussels, 31 gennaio 2018 COM(2018)50final <<https://bit.ly/3pTFC7x>>
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Piano d'azione per l'istruzione digitale 2021-2027 - ripensare l'istruzione e la formazione per l'era digitale*, Bruxelles, 30 settembre 2020 {swd(2020)209final} <<https://bit.ly/3vK4oaM>>
- Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni *sulla realizzazione dello spazio europeo dell'istruzione*, Bruxelles, 30 settembre 2020 COM(2020)625 final <<https://bit.ly/3bcX52c>>
- Comunicazione della Commissione europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Un'agenda per le competenze per l'Europa per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza*, Bruxelles, 1 luglio 2020 COM(2020)274final <<https://bit.ly/3GzDFD9>>

- Comunicazione della Commissione europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Il green deal europeo*, Bruxelles, 11 dicembre 2019 COM(2019)640 final <<https://bit.ly/3Cm51Kf>>
- Comunicazione della Commissione europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Una nuova Agenda per le Competenze per l'Europa, Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività*, Bruxelles, 10 giugno 2016 COM(2016) 381 final <<https://bit.ly/37143sU>>
- Comunicazione della Commissione europea al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni Progetto di relazione congiunta 2015 del Consiglio e della Commissione sull'attuazione del quadro strategico per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione (ET 2020), *Nuove priorità per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione*, Bruxelles, 4 novembre 2015 COM(2015)408 <<https://bit.ly/3BfCS0>>
- Dichiarazione dei leader dei 27 Stati membri e del Consiglio europeo, del Parlamento europeo e della Commissione europea, *La dichiarazione di Roma*, Roma, 25 marzo 2017 (OR. EN) <<https://bit.ly/3Cwjovq>>
- Erasmus+ *Guida al Programma* Versione 1 (2020): 05/11/2019
- Raccomandazione del Consiglio relativa all'istruzione e formazione professionale (IFP) per la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza, 24 novembre 2020 (2020/C417/01) <<https://bit.ly/3bf57aO>>
- Raccomandazione del Consiglio relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente, 22 maggio 2018 (2018/C 189/01) <<https://bit.ly/3mki6hM>>
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sull'istituzione di un Quadro europeo di riferimento per la garanzia della qualità dell'istruzione e della formazione professionale, 18 giugno 2009 (2009/C 155/01) <<https://bit.ly/2XL9vej>>
- Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sull'istituzione di un sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET), 18 giugno 2009 (2009/C155/02) <<https://bit.ly/3jBXFLa>>
- Regolamento (UE) n.817/2021 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 maggio 2021 che istituisce "Erasmus+": il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport e che abroga il Regolamento (UE) n.1288/2013, GU L 189/1 del 28 maggio 2021 <<https://bit.ly/3Ehq8Ov>>
- Regolamento (UE) n.1288/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013, che istituisce "Erasmus+": il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport e che abroga le decisioni n.1719/2006/

CE, n.1720/2006/CE e n.1298/2008/CE, GU L347/50 del 20 dicembre 2013
<<https://bit.ly/3pzs9l0>>

Risoluzione del Consiglio europeo sull'ulteriore sviluppo dello spazio europeo dell'istruzione a sostegno di sistemi di istruzione e formazione orientati al futuro, 18 novembre 2019 (2019/C 389/01) <<https://bit.ly/3jHeK6t>>

L'approfondimento degli esiti dei dispositivi di finanziamento europei costituisce un ambito di particolare interesse, perché assicura trasparenza verso i cittadini circa i risultati di programmi e progetti fornendo, al contempo, spunti ai decisori istituzionali in una logica di riprogrammazione. In tale contesto, il rapporto presenta gli esiti di un'indagine realizzata dall'Agenzia Nazionale Erasmus+ INAPP e finalizzata ad ottenere un quadro conoscitivo dei cambiamenti stimolati dall'attuazione a livello nazionale dell'azione di Partenariati strategici dell'ambito VET, focalizzando l'attenzione sulle esperienze concluse. La ricerca si è concentrata sugli esiti e sulla trasferibilità dei Partenariati strategici, approfondendo l'apporto dei risultati generati con riferimento ad alcune specifiche aree di interesse dell'agenda europea in ambito *education&training*. L'analisi ha inteso, in particolare, mettere in luce i risultati raggiunti dai Partenariati strategici in termini di contributo all'apertura internazionale degli organismi coinvolti, di mainstreaming delle innovazioni sviluppate e di sostenibilità degli esiti. L'approfondimento di queste esperienze attuative è stato indirizzato a capitalizzare i risultati dei progetti traendo, al contempo, indicazioni circa l'effettiva rispondenza dell'implementazione di Erasmus+ agli obiettivi iniziali, per contribuire alla riflessione in corso a livello europeo circa il programma per l'istruzione e la formazione appena avviato.

