



Leonardo da Vinci

Rapporto di monitoraggio 1998



Il Rapporto di monitoraggio 1998, fa parte della Collana di Monitoraggio del Programma Leonardo da Vinci, coordinata da Claudio Maria Vitali con la supervisione di Marina Rozera

Il rapporto è stato realizzato da F. Trani e C.M. Vitali con la collaborazione per il trattamento statistico dei dati di P.G. Sulpasso.

Il coordinamento editoriale è stato realizzato da F. Saraceni

ISFOL

Istanza Nazionale di Coordinamento Programma Leonardo da Vinci

Via G.B. Morgagni, 33 - 00161 ROMA

tel. +39-06445901

fax +39-0644590475

<http://www.programmaleonardo.net>

Indice

	<i>Premessa</i>	5
1	<i>Il monitoraggio 1998</i>	7
2	<i>L'indagine sul campo</i>	10
2.1	<i>La scelta telematica</i>	10
2.2	<i>I soggetti del monitoraggio 1998</i>	11
3	<i>I risultati dell'indagine</i>	16
4	<i>Analisi delle risposte per area del Questionario</i>	20
4.1	<i>Area "riformulazione"</i>	20
4.2	<i>Area "gestione del partenariato"</i>	30
4.3	<i>Area "gestione amministrativa"</i>	40
4.4	<i>Area "conseguimento obiettivi/realizzazione prodotti"</i>	50
4.5	<i>Area "autovalutazione"</i>	54
4.6	<i>Area "disseminazione"</i>	59
	<i>Appendice</i>	60



Premessa

Il Rapporto di Monitoraggio raccoglie e analizza una serie di informazioni e di evidenze che appaiono particolarmente utili per orientare il lavoro di chi dovrà, a breve, partecipare all'esercizio di disegno delle nuove caratteristiche della prevista prossima fase di attuazione del Programma.

La sua funzione, pertanto, è duplice: da un lato, risponde alla necessità di avere a disposizione un quadro dello stato di attuazione del Programma e del livello di raggiungimento dei suoi obiettivi, partendo da un esame dell' "unità progetto"; dall'altro, tenta di evidenziare, anche se con un anticipo forse troppo prudente, alcune linee di tendenza che caratterizzano comportamenti e soluzioni organizzative utili per imporre, per tempo, modifiche e tarature tanto degli obiettivi specifici quanto delle modalità di implementazione di una azione comunitaria al livello di Stato membro.

La necessaria (e nel caso italiano, evidente e forte) connessione dell'insieme dei progetti finanziati dal Programma Leonardo da Vinci con le politiche nazionali ed europea in materia di istruzione e formazione è già stata oggetto di un esame approfondito nel corso del 1998¹.

La grande varietà dei temi e delle problematiche affrontate dai progetti a titolarità italiana, oggetto dell'analisi contenuta in questo rapporto, non deve trarre in inganno: il

¹ "Leonardo da Vinci e l'Accordo per il lavoro", CD Rom realizzato dall'I.N.C. Leonardo da Vinci - Isfol, con il contributo della Commissione Europea e dei Ministeri del Lavoro e Previdenza Sociale e della Pubblica Istruzione

processo di definizione delle politiche in questo campo è epocale, abbracciando nello stesso tempo problematiche di metodo e di contenuto, di nuove soggettività coinvolte e di prassi organizzative ripensate e ancorate a nuovi paradigmi interpretativi della complessità della società.

Tale frammentazione è, dunque dovuta, stimolata e attesa: rappresenta una ricchezza e non una limitazione, una opportunità di sviluppo e non una dispersione delle risorse e energie in campo.

La sperimentazione diffusa tipica del Programma non sembra avere nulla a che fare con uno sviluppo disordinato e casuale: al contrario, rappresenta il punto di partenza per una coagulazione dei risultati delle azioni prevedibile nel breve termine. In questa visione, che speriamo non essere ottimistica ma realistica, sembra plausibile l'affermazione che il sistema formativo comincia a perdere rigidità e ad acquisire quel livello di permeabilità rispetto al "nuovo" necessario per trasferire l'innovazione piuttosto che limitarsi a "conoscerla".

Il consolidamento dei rapporti tra offerta formativa e soggetti deputati a orientarla ed assisterla appare sempre più saldo.

Le distanze proprie dei "ruoli formali" si assottigliano quando si riesce, come nel caso del programma Leonardo da Vinci, a privilegiare gli aspetti funzionali.

Coordinamento strategico e politico, assistenza tecnica e soggetti operativi sul terreno condividono ben più di una relazione amministrativa ed economica: questi assumono, insieme e in proprio, "pezzi" di quell'immensa responsabilità di individuare nuove risposte a bisogni nuovi e emergenze ormai "vecchie". Parti sociali e istituzioni locali o centrali sperimentano il terreno; scuole e organismi di formazione testano innovativi, possibili, quadri di riferimento legislativi e organizzativi; centri di ricerca e università incontrano la quotidianità delle realtà imprenditoriali.

Il Rapporto di monitoraggio non è che il verbale dell'analisi di queste nuove dinamiche relazionali: occorre, evidentemente, "frequentare" il Programma per giustificare l'insieme delle affermazioni precedenti. Ma il lettore attento, che non si ferma al testo o alla Tabella, ma che presta attenzione anche all'Appendice e al tipo di Item che ha generato le risposte analizzate, non potrà che provare il desiderio di volerne sapere di più.

Altri supporti, più capaci di cogliere la realtà in mutazione e movimento (come il sito Internet² del Programma o le pubblicazioni tematiche) sono a disposizione per integrare le informazioni di questo testo: che, comunque, come tutti i verbali di fatti avvenuti, sconta il difetto di fotografare utilmente una situazione e, come sosteneva R. Barthes³, nello stesso tempo, di ratificare la morte di una situazione che non si ripresenterà più (perché in costante evoluzione...).

² www.programmaleonardo.net

³ R. Barthes, *La camera chiara*, Einaudi, Torino 1980

1. *Il monitoraggio 1998*

L'attività di monitoraggio del Programma Leonardo da Vinci e dei progetti che ne ricevono il contributo è giunta al suo terzo anno di esperienza. Si tratta di un anno "cerniera" nella vita di questo dispositivo: la fase di sperimentazione delle scelte che riguardano l'organizzazione e l'attuazione è alle spalle di tutti gli attori dell'iniziativa: decisori, attuatori e strutture di assistenza tecnica. Alcuni elementi poco definiti, altri solo proiettati, altri ancora non attesi ma verificati, si sono delineati interamente. Questa prima fase dell'esperienza consente di identificare alcuni "colli di bottiglia" sul piano della attuazione, di pesare in modo più plausibile la potenzialità del Programma, di tirare alcune prime, provvisorie valutazioni sulla qualità di alcuni risultati già raggiunti.

Le riflessioni non possono ancora riguardare, come ovvio, l'impatto del Programma sui sistemi formativi nazionale e comunitario: i risultati dei progetti non sono ancora disponibili in una quantità e varietà apprezzabile, e alcune importanti riforme sono in atto e non compiute (solo in quel momento sarà possibile verificare quale sarà stato il contributo del Programma al loro disegno o alla loro attuazione).

Possono, invece, riguardare i livelli di efficienza e di efficacia di alcuni dispositivi (B.A.T., INC), di alcune funzioni (monitoraggio, ma anche valutazione ex ante, in itinere ed ex post, informazione, misure di accompagnamento), di alcuni strumenti (Bandi comunitari e nazionali, manuali, guide e formulari).

A tre anni dall'inizio del Programma:

- appaiono senz'altro metabolizzati concetti come dimensione europea e partena-

- riato, non più ridotti a mere sommatorie di indirizzi di enti stranieri ma vere e proprie organizzazioni tendenti all'assolvimento di una *mission* comune;
- l'idea di innovazione non sembra più ancorata solo all'utilizzo di nuove tecnologie e più frequenti sono tracce di tentativi di vere e proprie rotture epistemologiche con concezioni dell'istruzione e della formazione professionale tradizionali (essenzialmente sul piano dei modelli, dei metodi e degli strumenti);
 - gli sforzi di semplificazione nella gestione amministrativa dei contratti con la Commissione Europea non sembrano aver raggiunto un equilibrio nei vantaggi: ad una riduzione del carico di lavoro per la Commissione Europea sta corrispondendo un aumento di difficoltà per i promotori e soprattutto per i partner che giocano il ruolo di "Contraente";
 - la costruzione e l'allargamento delle reti transnazionali si avvalgono di dispositivi nuovi ed efficaci, ma richiedono certamente un supporto maggiore per evitare che tale maggiore semplicità nei contatti sia solo formale e preluda a difficoltà solo rimandate nella gestione delle relazioni tra i partner;
 - la struttura del Bando doppio (europeo, che contiene le linee guida, e nazionale, per gli adattamenti ai bisogni dei sistemi educativi "locali") si sta rivelando certamente adeguata e i risultati sono senz'altro incoraggianti in termini di rispondenza degli investimenti ai bisogni: naturalmente, occorre attendere gli esiti dei progetti selezionati tenendo conto delle indicazioni presenti in questi documenti;
 - le Strutture di assistenza tecnica non sono più percepite come organismi di controllo ma come partner tanto dai decisori quanto dai partenariati: ciò si ripercuote positivamente sui risultati ottenuti, soprattutto nelle fasi di monitoraggio e di assistenza ai progetti approvati.

Queste sono solo alcune delle riflessioni che hanno originato la decisione di apportare alcune modifiche allo strumento che è stato utilizzato nella precedente azione di monitoraggio annuale.

La migliore conoscenza reciproca, che ha accresciuto i livelli di empatia con le problematiche dei promotori, ha permesso un'azione di precodifica più puntuale delle risposte ai differenti *Item* del Questionario di monitoraggio, consentendo sia una riduzione delle domande, sia un ricorso più limitato alle domande di tipo aperto.

Inoltre, il Questionario è stato suddiviso in due parti principali: una dedicata alle informazioni generali sullo stato di attuazione dell'iniziativa e una centrata sui concetti di innovazione e di cooperazione transnazionale, oggetto di uno studio in corso di pubblicazione¹.

¹ Isfol - Speha Fresia S.c.a.r.l., *L'innovazione nei progetti Leonardo da Vinci*, Collana di Monitoraggio della I.N.C. Leonardo da Vinci, Roma 1999

Sostanzialmente il Questionario di monitoraggio 1998² si concentra sulle sei aree che vengono considerate come critiche, utilizzando il termine nella sua accezione più neutra e meno valutativa:

1. area della riformulazione
2. area delle relazioni con il partenariato
3. area della gestione amministrativa
4. area della realizzazione dei prodotti
5. area della diffusione
6. area della valutazione

Naturalmente, la compartimentazione in aree specifiche non può essere estremamente rigida né seguire un ordine cronologico.

Così, se è vero che la riformulazione del progetto avviene quasi per tutti almeno una volta all'inizio delle attività ed è conseguenza quasi obbligata della riduzione in fase di approvazione del contributo richiesto, in molti casi si tratta di una azione che può ripetersi più volte nell'arco, ad esempio, del triennio durante il quale le attività si realizzano e anche dopo che sia iniziata la fase di produzione.

Allo stesso modo, la costituzione del partenariato è certamente una azione che avvia il progetto, ma che, spesso, può essere ripetuta laddove intervengano, auspicati o meno, elementi che spingono ad un ripensamento dell'intero partenariato o di una parte, anche importante della sua struttura.

Come descritto nel Capitolo seguente, però, la novità più interessante non risiede tanto nello strumento quanto nelle modalità di somministrazione del Questionario, che hanno consentito di sperimentare le capacità tanto dei promotori quanto degli esperti della I.N.C. nell'utilizzo ottimale della telematica applicata alla ricerca sul campo.

² Il questionario figura in appendice del presente Rapporto. In ogni caso, si è ritenuto opportuno riportare nel testo la domanda che ha originato le risultanze sintetizzate nelle varie tabelle. Naturalmente non tutte le risposte fornite sono state inserite nel Rapporto, anche se il trattamento statistico e la sintesi grafica ha ovviamente riguardato ognuno degli Item previsti dal Questionario.

2. *L'indagine sul campo*

2.1 *La scelta telematica: la verifica sul terreno delle sue potenzialità*

Il numero crescente dei promotori di progetti approvati e la loro distribuzione sul territorio rappresentano i motivi principali che hanno indotto la I.N.C. a utilizzare la telematica come veicolo principale per la somministrazione dei questionari.

Naturalmente, si è proceduto ad una serie di verifiche preliminari, riguardanti principalmente l'analisi della distribuzione dei terminali e delle loro piattaforme tecnologiche presso i contraenti dei progetti.

I dati su tale distribuzione sono stati in prima istanza recuperati all'interno delle candidature originarie e dei rapporti di fase ove disponibili. Inoltre, l'indirizzario così costruito è stato controllato e aggiornato attraverso un contatto telefonico con tutti i promotori che hanno confermato o meno l'informazione esistente, soprattutto in merito all'indirizzo e al nome del Responsabile del progetto.

Non bisogna dimenticare, infatti, che il Programma consente di attuare iniziative che possono durare da 12 a 36 mesi, ma che questa durata è mediamente prolungata, come vedremo confermato dalle risposte ai questionari, di circa il 20-30%: un periodo, quindi, durante il quale il cambio di un indirizzo o di un *project leader* potrebbe non essere un fenomeno inconsueto, se non addirittura naturale.

La scelta di utilizzare la telematica è apparsa a questo punto possibile, dal

momento che su 191 destinatari solo 16 sono risultati privi di un equipaggiamento tecnologico adeguato per ricevere e rinviare il Questionario.

Durante la somministrazione il numero dei Questionari spediti per le vie postali è, tuttavia, aumentato a seguito di dichiarate difficoltà sopraggiunte o di funzionamento imperfetto delle linee telefoniche.

L'obiettivo di questa azione non è stato solo quello di ridurre tempi e costi, ma soprattutto quello di verificare quanto fosse possibile facilitare e rafforzare un dialogo permanente tra progetto e assistenza tecnica. Già in altre occasioni si è avuto modo di sottolineare quanto, rispetto ad altri Paesi coinvolti nel Programma Leonardo da Vinci, tale dialogo sia stato particolarmente intenso e presente in Italia.

La scelta di considerare il monitoraggio come una azione prioritariamente di assistenza e come una opportunità di crescita offerta ad entrambi i soggetti della relazione (attuatore/assistente tecnico) si è rivelata particolarmente efficace non soltanto in occasione di risposte sollecitate, ma è testimoniata anche e soprattutto dalla diffusa abitudine dei promotori di coinvolgere l'Istanza Nazionale di Coordinamento durante fasi operative e attuative (seminari con i partner, consulenze e commenti richiesti in merito ai contenuti, invio di informazioni non richieste).

Se, dunque, nei primi quattro anni di attività i contraenti e l'assistenza tecnica sono stati metaforicamente "*on line*", a seguito della creazione delle premesse logistiche e organizzative, si è deciso di trasformare la metafora in realtà.

È stato predisposto un Sito Internet specifico (www.programmaleonardo.net), all'interno del quale è possibile non soltanto dare e ricevere informazioni generali, ma anche consentire animazione, diffusione e monitoraggio dei risultati dei progetti approvati.

Da sottolineare che il tasto Funzione, che consente lo scambio di informazioni tra I.N.C. e contraenti, è stato intitolato "Tutor" e che, come parola che consente l'accesso a tale funzione, si è scelto "Aristotele", per sottolineare che non è il controllo ma l'accompagnamento ad informare l'attività di monitoraggio.

Data la riservatezza di alcune informazioni, ad ogni contraente è stata assegnata una *password* individuale che permette ai messaggi, che siano stati da essa preceduti, di confluire all'interno di specifici e individuali archivi senza ulteriore trattamento informatico.

2.2 *I soggetti del monitoraggio 1998*

I Progetti che si è deciso di mettere sotto osservazione, ai quali è stato inviato il questionario 1998, appartengono a tre generazioni differenti (Bandi 1995, 1996 e 1997).

Poiché è in corso la sperimentazione sull'Attestato di Partecipazione ad una esperienza di tirocinio, che riguarda i programmi di Collocamenti e Scambi indipendentemente dall'appartenenza al Settore I o II, il monitoraggio ha riguardato unicamente i progetti Pilota e i progetti di Indagini e Analisi che sono ancora in corso o che stanno per terminare le attività³.

Distribuzioni per Anno di approvazione

<i>Anno del bando</i>	<i>Questionari inviati v.a.</i>	<i>Questionari inviati %</i>
1995	39	20.4
1996	79	41.4
1997	73	38.2
totale	191	100

È interessante notare che solo 3 progetti, appartenenti alla generazione 1997, abbiano scelto di realizzare attività nel periodo minimo consentito dal Programma (12 mesi).

La scelta è rara nel Programma e lo è diventata negli anni sempre di più dal momento che i partenariati sono portati a considerare nel tempo di realizzazione un periodo di assestamento del gruppo di lavoro e un periodo interamente dedicato all'attività di disseminazione (in genere coincidente con gli ultimi 4-6 mesi).

Distribuzioni per Durata del progetto

<i>Durata in anni</i>	<i>Progetti v.a.</i>	<i>Progetti %</i>	<i>% cumulata</i>
1	3	1.6	1.6
2	85	44.5	46.1
3	103	53.9	100.0
totale	191	100.0	

Su quest'ultimo elemento si sono concentrati soprattutto nel 1997 e nel 1998 gli sforzi delle assistenze tecniche (B.A.T. e I.N.C.), per trasferire il più possibile il concetto di disseminazione non collegata ad un momento specifico della vita del progetto, bensì come attività pervasiva di tutto il processo realizzativo.

³ Ne sono stati esclusi quelli che hanno, nel frattempo, concluso le attività e consegnato il rendiconto e il rapporto finale. Di questi progetti, tra l'altro, sono a disposizione informazioni sul Sito Internet, sia per quanto riguarda il processo di attuazione (tasto-Funzione "Progetti") sia per quanto riguarda le caratteristiche più importanti dei loro risultati e dei loro prodotti (tasto-Funzione "Gallery").

Se sul piano dell'uso del tempo ancora non si vedono i risultati attesi, l'abitudine dei progettisti di predisporre dei "deliverables", ossia dei prodotti intermedi auto-consistenti da diffondere, si è sviluppata e accentuata.

Appare, in ogni caso, evidente che più della metà dei progetti ancora attivi (53.9%) prevede una durata triennale delle attività e che questo lascia supporre che in termini di risultati e prodotti la dimensione di quello che potrà essere definito l'*acquis* di Leonardo da Vinci potrà essere chiara e definita non prima dei prossimi dodici mesi, quando la terza generazione dei progetti (1997) sarà ormai in via di conclusione delle attività. Al passaggio del nuovo millennio, infatti, anche l'ultimo centinaio di progetti dovrebbe aver concluso le attività.

Anche se il dato è desumibile attraverso i Repertori, gli obiettivi e i risultati attesi possono essere previsti anche analizzando la misura e il settore di appartenenza dei progetti ancora operativi.

Distribuzioni per Settore e Misura

<i>Settore e Misura</i>	<i>Progetti v.a.</i>	<i>Progetti %</i>
I 11A	27	14.1
I 11B	18	9.4
I 11C	11	5.8
I 11D	10	5.2
I 11E	15	7.9
II 11A	23	12.0
II 11B	29	15.2
II 11C	20	10.5
II 11D	6	3.1
III 1A	12	6.3
III 2A	14	7.3
III 3A	6	3.1
<i>totale</i>	<i>191</i>	<i>100.0</i>

In questo caso si registra una ripartizione equilibrata tra le azioni che insistono sui sistemi e i dispositivi nazionali (42.4%) e quelle che sono volte a favorire la connessione tra formazione e realtà produttiva in Europa (41/% ca.).

Per leggere correttamente il dato che riguarda il Settore III in Leonardo da Vinci, occorre tenere presente che nella Misura 2A (progetti di Indagini e Analisi), mancando la fase di sperimentazione, i progetti si sviluppano naturalmente nell'arco

dei 12/24 mesi, mentre per la Misura III 3 a (progetti di demoltiplicazione) la durata triennale è esplicitamente esclusa.

Pertanto, appare del tutto normale che il peso del Settore III (meno del 17%) sia così contenuto, implicando esclusivamente progetti del 1996 in ritardo e progetti del 1997 annuali e biennali.

Distribuzione per Settore e Misura

<i>Settore</i>	<i>Progetti v.a.</i>	<i>Progetti %</i>
I	81	42.4
II	78	40.8
III	32	16.8
<i>totale</i>	<i>191</i>	<i>100.0</i>

Per completare la panoramica riguardante le caratteristiche dell'universo considerato dall'azione di monitoraggio, si propone una tabella riguardante la tipologia dei promotori che stanno realizzando le iniziative Leonardo da Vinci.

Distribuzione per figura giuridica dell'ente contraente

<i>Tipologia</i>	<i>n. Contraenti v.a.</i>	<i>Contraenti %</i>	<i>% cumulata</i>
Organismo di formazione	57	29.8	29.8
Istituto scolastico	31	16.3	46.1
Autorità pubblica	25	13.1	59.2
Consorzio Universitario	13	6.8	66.0
Organismo di ricerca	10	5.2	71.2
Organismo sindacale	9	4.7	75.9
Università	7	3.7	79.6
Associazione di categoria	7	3.7	83.3
Associazione di impresa	7	3.7	87.0
PMI	6	3.2	90.2
Organizzazione settoriale	4	2.1	92.3
Organizzazione datoriale	4	2.1	94.4
Camera di Commercio	2	1.0	95.4
Grande impresa	2	1.0	96.4
Organismo paritetico	1	0.5	96.9
Altri organismi	6	3.1	100.0
<i>totale</i>	<i>191</i>	<i>100.0</i>	

Il dato deve essere letto con cautela. Infatti, esso si riferisce unicamente alla tipologia del Contraente, laddove Leonardo da Vinci è un Programma che si fonda su partenariati estesi non soltanto sul piano transnazionale, ma anche e soprattutto su reti di attori appartenenti a settori della formazione, della produzione e della gestione della vita economica, culturale e sociale diversi.

L'informazione è comunque interessante poiché, come potremo vedere nei capitoli seguenti, è possibile partire da essa per potere, una volta realizzato il confronto con quella sulla risposta ai questionari, ipotizzare che esiste una relazione tra tipologia dell'ente e percezione dell'importanza del monitoraggio.

Si può notare che è possibile dividere le proposte Leonardo da Vinci in tre grandi cluster: candidature avanzate sotto la responsabilità diretta di soggetti normalmente deputati a svolgere azioni formative come mission essenziale, proposte avanzate da soggetti che non hanno la vocazione formativa come elemento caratterizzante la propria attività, ma che ne beneficiano direttamente o indirettamente, e organismi preposti alla gestione strategica più che alla realizzazione delle attività.

Al primo gruppo appartengono certamente gli organismi di formazione e le scuole, le università e i consorzi universitari e, anche se solo in parte, gli organismi di ricerca. Questo gruppo esprime il 61.6 % delle iniziative in corso (pari a 118 progetti).

Appartengono al secondo gruppo le Organizzazioni sindacali e datoriali, le Camere di Commercio, le Imprese (indipendentemente dalla loro dimensione), le associazioni settoriali e di categoria e gli organismi bilaterali. Questo gruppo esprime il 25.1 % (pari a 48 progetti).

Per quanto riguarda il terzo gruppo, che sta realizzando poco più del 13% delle iniziative (25 progetti), esso è costituito soltanto da una macro-tipologia, quello delle autorità pubbliche, al cui interno potrebbe essere interessante verificare, in una fase successiva, la presenza di soggetti distinti per autorità pubbliche centrali (Ministeri) e locali (Regioni, Province e Comuni).

Questo dato richiederà senz'altro approfondimenti ulteriori quando, al termine del Programma, dovranno essere realizzate delle valutazioni complessive, riguardanti l'impatto di Leonardo da Vinci rispetto ai temi dell'integrazione dei sistemi, del dialogo sociale e, più in generale, dell'apprendimento in luoghi e contesti formali, informali e non formali e le ricadute del Programma sul sistema culturale e produttivo del Paese.

3. *I risultati dell'indagine*

L'invio del questionario è avvenuto nella seconda metà del mese di dicembre 1998. Si è trattato di una scelta in parte obbligata per poter rispettare alcuni limiti:

- occorre dare più tempo possibile ai Contraenti per realizzare quanto previsto dai propri programmi di lavoro, spesso condizionati da scadenze comunitarie relative all'invio di rendiconti amministrativi (in questo caso, la maggior parte dei promotori doveva predisporre nello stesso periodo il rapporto intermedio e, in alcuni casi, quello finale);
- avendo nel frattempo in corso una rilevazione riguardante il tema dell'Innovazione, la I.N.C. ha ritenuto opportuno predisporre un unico questionario di monitoraggio per evitare doppi invii;
- la rilevazione doveva concludersi entro il mese di marzo 1999, data di scadenza del piano di funzionamento della I.N.C., compresa la redazione del presente Rapporto.

Naturalmente, come è facilmente intuibile, il periodo festivo ha notevolmente influito sulla rapidità e puntualità con la quale sono pervenute le prime risposte, rendendo necessario un intervento di controllo sulla corretta ricezione e la necessità di ricorrere ad una seconda spedizione per circa il 25% dei questionari.

È stata fissata una data limite per il ricevimento delle risposte, con l'intento di avere Questionari correttamente ed esaustivamente compilati, piuttosto che un

numero maggiore di risposte. Al momento le risposte ottenute hanno abbondantemente superato l'85% dei Questionari inviati e sono in corso interviste telefoniche e incontri con i promotori per avere risposte da parte dei contraenti che ancora non hanno compilato il Questionario.

Si ritiene, in ogni caso, che le risposte analizzate rappresentino un campione estremamente significativo dell'universo.

Questionari spediti/Questionari ricevuti

<i>Risposte</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>Frequenza %</i>
Ricevuta completa	135	70.7
Ricevuta incompleta	2	1.0
Non ricevuta	54	28.3
<i>totali</i>	<i>191</i>	<i>100.0</i>

I dati che seguono sono meramente introduttivi alla lettura più critica e approfondita delle risposte alle singole aree del Questionario. Si è cercato, tuttavia, di interpretare il dato relativo alla risposta verificando se la propensione alla reazione alle richieste di informazioni sullo stato di attuazione del progetto sia funzione o meno di alcune variabili oggettive.

Si può, innanzitutto, notare come la massima concentrazione delle non risposte sia concentrata sui progetti dell'ultima generazione considerata da questa campagna di monitoraggio. Una ipotesi esplicativa potrebbe risiedere nel periodo estremamente ridotto a disposizione del promotore di questa annualità e dell'Assistenza tecnica per avviare una solida relazione. È proprio la reciproca conoscenza e la verifica continua della rispettiva efficacia ed efficienza nello svolgimento dei propri compiti che consentirebbe un maggiore automatismo nella risposta alle sollecitazioni, anche se comportanti notevole impegno e risorse temporali consistenti.

Distribuzioni per anno di approvazione

<i>Anno approvazione</i>	<i>n. Progetti v.a.</i>	<i>Progetti %</i>
1995	29	21.5
1996	59	43.7
1997	47	34.8
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100.0</i>

Procedendo nella destrutturazione della risposta, si può osservare come i progetti afferenti al Settore I siano certamente più disponibili e solleciti nel compilare il Questionario. Ciò potrebbe essere legato al fatto che i progetti che afferiscono in tale Settore sono rivolti a cambiamenti e modifiche dei sistemi nazionali e che,

quindi, si rendono conto che un contatto maggiore con gli attori istituzionali (assistenza tecnica e Coordinatori nazionali) può facilitare il raggiungimento degli obiettivi di disseminazione e trasferimento dei risultati. Naturalmente, se tale ipotesi fosse verificata, ciò implicherebbe uno sforzo da parte dell'I.N.C. per modificare tale percezione di appartenenza ad un'area con responsabilità maggiori e diverse da quelle di altri promotori di progetti Leonardo da Vinci.

Distribuzione risposte per Settore e Misura

<i>Settore e Misura</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>Frequenza %</i>
I 11 A	17	12.6
I 11 B	13	9.6
I 11 C	9	6.7
I 11 D	8	5.9
I 11 E	9	6.7
<i>totale Settore I</i>	56	41.5
II 11A	13	9.6
II 11B	20	14.8
II 11C	16	11.8
II 11D	4	3.0
<i>totale Settore II</i>	53	39.2
III 1A	12	8.9
III 2A	10	7.4
III 3A	4	3.0
<i>totale Settore III</i>	26	19.3
<i>totale generale</i>	135	100.0

Particolarmente importante è l'analisi dei dati presentati nella tabella seguente. Infatti, se adottiamo la clusterizzazione proposta nel paragrafo precedente, è possibile notare che la risposta, complessivamente, è distribuita in modo equilibrato rispetto all'invio dei Questionari. Di conseguenza, essendo il primo cluster certamente dominante in termini quantitativi rispetto alla partecipazione al Programma, le conclusioni generali non potrebbero non tenere conto del fatto che Leonardo da Vinci è un Programma che, nonostante avesse come obiettivo l'ampliamento della base dell'offerta formativa, per quanto riguarda la responsabilità o, meglio, la titolarità degli interventi, questi restano nettamente a maggioranza sviluppati da promotori che considerano la formazione come *mission* principale.

Distribuzioni per figura giuridica dell'ente contraente

<i>Tipologia</i>	<i>n. Contraenti v.a.</i>	<i>Contraenti %</i>
Organismo di formazione	40	29.6
Istituto scolastico	25	18.5
Autorità pubblica	15	11.1
Consorzio Universitario	14	10.4
Organismo paritetico	7	5.2
PMI	5	3.7
Organismo di ricerca	5	3.7
Organismo sindacale	5	3.7
Associazione di impresa	5	3.7
Università	4	3.0
Organizzazione settoriale	3	2.2
Altri organismi	3	2.2
Grande Impresa	2	1.5
Organizzazione datoriale	1	0.7
Camera di Commercio	1	0.7
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100.0</i>

L'ultima variabile considerata riguarda la durata in anni dei progetti che hanno risposto al questionario. Tale variabile non sembra essere determinante. I progetti di durata annuale erano certamente i meno indagati, dal momento che nella maggior parte dei casi quelli del 1995 (i più numerosi) sono per lo più conclusi, così come quelli della generazione 1996. Sia dal punto di vista numerico che da quello del peso percentuale, quindi, appare perfettamente giustificata la debolissima incidenza di questi sul totale dei Questionari tornati.

Un sostanziale equilibrio si registra nel caso dei progetti di durata biennale e triennale (43% - 55.5%), dove la differenza è giustificabile dal fatto che i progetti di durata biennale approvati sono in numero di poco inferiore a quelli di durata triennale.

Distribuzione risposte per Durata del progetto

<i>Durata (in anni)</i>	<i>Progetti v.a.</i>	<i>Progetti %</i>
1	2	1.5
2	58	43.0
3	75	55.5
<i>totali</i>	<i>135</i>	<i>100.0</i>

4. *Analisi delle risposte per Area del Questionario*

4.1 *Area "Riformulazione"*

Come si evince dalla Tabella 1, la quasi totalità dei progetti ha subito una riduzione nel contributo richiesto alla Commissione. Si tratta, in effetti, del risultato di una scelta strategica che i Coordinatori nazionali e la DGXXII hanno ritenuto di adottare per poter finanziare il maggior numero dei progetti possibile per favorire la diffusione del Programma. Tale scelta non vede l'Italia isolata: molti sono i Paesi che hanno negoziato con la Commissione, in sede bilaterale, l'entità della riduzione, cercando di contenerla entro i limiti della sostenibilità attuativa.

Tab. 1

1.1 Il progetto ha subito una riduzione del contributo comunitario rispetto alla richiesta di finanziamento contenuta nella proposta originaria?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
SI	127	94,1
NO	8	5,9
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

In realtà, tali riduzioni, nel caso italiano sono state dell'ordine del 25% medio. Come è possibile notare nella tabella seguente (*Tab.2*), non tutti i partenariati, in un primo momento, hanno dovuto ricorrere a cambiamenti sostanziali in fase di riformulazione della proposta originaria, per reagire a tale riduzione.

Tab. 2

1.1.1 Se sì, a seguito della riduzione del contributo comunitario sulla proposta progettuale originaria il progetto ha subito una riformulazione?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza (v.a.)</i>	<i>%</i>	<i>Percentuale valida</i>
Valide	SI	101	74,9	79,5
	NO	25	18,5	19,7
	NR	1	0,7	0,8
	totale	127	94,1	100,0
Non dovute		8	5,9	
totale		135	100,0	

Occorre notare, in proposito, che i promotori non sono tenuti a esplicitare nella scheda finanziaria inserita nel formulario di candidatura né tutta la cifra né, tanto meno, le fonti che originano contributi aggiuntivi e esterni al partenariato⁴. È ipotizzabile, dunque, che una parte di coloro che non hanno sperimentato eccessive difficoltà nella fase immediatamente seguente all'approvazione del progetto, potesse fare affidamento su supporti finanziari integrativi.

Il dato presentato nella *Tabella 3* è particolarmente interessante. È estremamente probabile, infatti, che il comportamento descritto spieghi, almeno in parte, gran parte delle criticità che poi emergeranno con più evidenza nelle risposte fornite alla Sezione del questionario dedicata alla "Gestione del partenariato".

Se assumiamo come "ortodosso" il comportamento di chi ha riformulato il progetto in stretta cooperazione con i partner, anche sommando le frequenze relative a chi ha risposto "tutto il partenariato" a quelle di chi ha dichiarato che la riformulazione è stata effettuata "dal contraente e/o dal coordinatore e poi ratificata dal partenariato", possiamo notare che solo il 38.5% tra i progettisti può essere considerato "in linea" con la filosofia del Programma.

⁴ A meno che non lo ritengano opportuno: esiste, infatti, una colonna nella scheda finanziaria, intitolata "altre fonti di finanziamento", che a volte viene utilizzata dai Contraenti. Infatti, le cifre in essa esposte contribuiscono a raggiungere il contributo del 25% minimo richiesto al partenariato per poter utilizzare il contributo comunitario.

Tab. 3**1.1.1.1 Se sì, chi ha riformulato il progetto? (indicare una sola risposta)**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	Il contraente e/o coordinatore poi ratifica del partenariato	30	22,2	29,6
	Il contraente	22	16,3	21,8
	Tutto il partenariato	22	16,3	21,8
	Solo alcuni componenti del partenariato	13	9,6	12,9
	Il coordinatore	9	6,7	8,9
	Altro	4	3,0	4,0
	Uno o più esperti esterni	1	,7	1,0
	totale		101	74,8
Non dovute		34	25,2	
totali		135	100,0	

Le tabelle seguenti evidenziano, in ogni caso, due elementi a sostegno delle argomentazioni presentate precedentemente:

- la riformulazione, nella maggior parte dei casi, forse anche per motivi contingenti, temporali, non è stata fatta in un'ottica di economia e modifica di soluzioni organizzative, escludendo nel 62% dei casi la ricerca di contributi integrativi (Tab.4);
- tali contributi, quando sono stati esplicitamente cercati (Tab.5), sono stati rintracciati, anche se non sempre in misura soddisfacente, nel 70% dei casi circa.

Tab. 4**1.1.1.2 Se sì, la riformulazione del progetto ha comportato la necessità di disporre di finanziamenti e/o risorse aggiuntivi?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza (v.a.)</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	NO	84	62,2	83,2
	SI	16	11,9	15,8
	NR	1	,7	1,0
	totale	101	74,8	100,0
Non dovute		34	25,2	
totale		135	100,0	

Tab. 5**1.1.1.2.1 Se sì, tali finanziamenti e/o risorse sono stati ottenuti?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	Sì, ma in misura inadeguata alle necessità	6	4,5	37,4
	Sì, ma in misura adeguata alle necessità	5	3,7	31,3
	NO	5	3,7	31,3
	totale	16	11,9	100,0
Non dovute		119	88,1	
totali		135	100,0	

Con questo non si vuole negare che una riduzione nella disponibilità economica della proposta costituisce un trauma organizzativo di proporzioni a volte anche notevoli: la prassi, però, ci insegna e dimostra che:

- 1) nessun promotore di progetti Leonardo da Vinci ha mai rinunciato all'attuazione a seguito di tali tagli;
- 2) i promotori sono capaci di attuare strategie di riserva, individuando rapidamente soluzioni a problemi relativamente improvvisi e non sorti per responsabilità proprie.

Ad esempio, come si noterà nella *Tabella seguente (Tab.6)*, le riduzioni hanno comportato delle revisioni nel budget nel 38% circa dei casi, ma si è trattato di aggiustamenti che hanno riguardato soprattutto la diminuzione dei costi previsti per incontri internazionali e riduzioni dei costi del personale agendo sulla valutazione giornaliera o mensile delle retribuzioni originariamente previste.

Naturalmente, per poter realizzare le attività, è stato spesso necessario agire anche sui risultati e sui prodotti (soprattutto in termini di cambiamento del supporto: ad esempio da multimediale a monomediale, da informatizzato a cartaceo, da versione completa a prototipo) e sui ruoli dei partner, soprattutto attraverso la riduzione, e conseguentemente, l'accentramento di alcune funzioni.

Tab. 6

1.1.1.3 Se sì, quali sono le modifiche sostanziali che la riformulazione ha comportato? (indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°)

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Valide	Revisione del budget	64	37,8
	Ridefinizione dei compiti e dei carichi di lavoro tra partner	38	22,5
	Ridefinizione dei prodotti/risultati	38	22,5
	Ridefinizione dei ruoli tra partner	11	6,5
	Altro	11	6,5
	Revisione degli obiettivi	5	3,0
	non risponde	2	1,2
	totale	169	100,0

Per comprendere meglio la risposta data dalla grande maggioranza dei promotori alla domanda sull'esigenza di un supporto o meno dell'assistenza tecnica in fase di riformulazione (*Tab. 7*), occorre ricordare che la I.N.C. organizza sempre un incontro-seminario per informare i contraenti dei progetti appena approvati sulla natura delle modifiche possibili ed accettabili, sulle modalità generali di riformulazione, sulle caratteristiche della convenzione che saranno chiamati a sottoscrivere in considerazione dei cambiamenti che dovranno essere effettuati rispetto alla proposta originaria.

La struttura di tali incontri è articolata in due sessioni fondamentali. La prima di natura informativa serve a presentare i risultati complessivi del bando concluso con la selezione dei partecipanti e a chiarire quali sono gli elementi di scenario che fanno da cornice all'attuazione delle proposte che hanno ottenuto il contributo. La seconda, di natura più formativa, prevede un lavoro articolato in piccoli gruppi, ed è gestito con la stretta collaborazione dei funzionari della Commissione e del Servizio contratti, per poter definire quali sono i "margini di manovra" utilizzabili per adattare la proposta alle modifiche intervenute in fase di valutazione da parte della Commissione Europea (normalmente, come già avuto modo di sottolineare precedentemente, si tratta di riduzioni nel contributo richiesto). Inoltre, in occasione dello stesso seminario, in modo non strutturato e formalizzato, viene offerta l'opportunità di incontri individuali tra contraente e un esperto della I.N.C. o della Commissione per affrontare problemi particolari.

In definitiva, con questo complemento di informazione, è plausibile affermare che il fatto che più del 65% dei promotori dichiara di non aver avuto bisogno di un supporto da parte della I.N.C. trova una spiegazione nella forma di ausilio o di consulenza che è stata generalmente offerta e ricevuta da tutti i promotori di progetti approvati in fase iniziale.

Tab. 7**1.1.1.4 Se sì, la riformulazione del progetto ha reso necessario un intervento di assistenza tecnica?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza (v.a.)</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	SI	89	65,9	88,1
	NO	9	6,7	8,9
	NR	3	2,2	3,0
	totale	101	74,8	100,0
Non dovute		34	25,2	
totale		135	100,0	

Per quanto riguarda modifiche intervenute in corso di realizzazione delle attività previste, adeguamenti peraltro resisi necessari in più della metà dei progetti approvati, si può sottolineare che il coinvolgimento attivo di tutto il partenariato è stato notevolmente più elevato rispetto a quello avvenuto in occasione della riformulazione del progetto avvenuta nella fase di avvio. Tale diverso comportamento è giustificabile da:

- un maggiore consolidamento delle relazioni tra i partner del progetto, dovuto all'interazione che si è sviluppata nel corso del tempo;
- una probabile interpretazione che i contraenti e i coordinatori dell'iniziativa hanno fornito del proprio ruolo rispetto ai due momenti: quello iniziale, percepito come caratterizzato da compiti più protocollari e amministrativi (pertanto di competenza del responsabile della Convenzione con la Commissione Europea); e quello coincidente con tutto il processo attuativo, durante il quale avviene una sorta di maturazione del concetto di responsabilità collettiva di tutti i membri del partenariato (*Tabb.8 - 9*).

Tab. 8**1.2. Il progetto, a prescindere dall'eventuale riformulazione iniziale, ha subito adattamenti in itinere dovuti al mutare di condizioni interne e/o esterne?**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
SI	80	59,2
NO	53	39,3
NR	2	1,5
totale	135	100,0

Tab. 9
1.2.1 Chi ha coinvolto il/i processo/i di adattamento del progetto?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	Tutto il partenariato	51	37,8	63,7
	Solo alcuni componenti del partenariato	21	15,6	26,2
	Il coordinatore	4	3,0	5,0
	Il contraente	3	2,2	3,8
	Ratifica del partenariato delle proposte/decisione del contraente/coordinatore	1	0,7	1,3
	Totale	80	59,3	100,0
Non dovute		55	40,7	
Totale		135	100,0	

Adattamenti *in itinere*, d'altra parte, sono giustificati, come meglio vedremo dall'analisi della tabella seguente (*Tab.10*), da alcuni fattori che possono anche essere completamente estranei al ciclo attuativo del progetto. Le iniziative durano mediamente più di due anni, periodo durante il quale anche le ipotesi più accuratamente formulate possono correre il rischio di dovere essere riformulate o meglio definite anche senza snaturarne i fondamenti o le premesse logiche. In tale caso si rendono necessari, ad esempio, mutamenti in termini di metodologie e strumenti, di calendario e di budget, più raramente di target group e di obiettivi. La tipologia stessa dei prodotti e dei risultati attesi, intesa sia come aspetto formale che come estensione e natura dei contenuti può, più raramente, subire modifiche anche profonde.

Adattamenti originati da fattori esterni, comprendendo tra questi la richiesta del B.A.T.⁵, sono presenti nei processi di attuazione nella misura del 35% circa, mentre le cause "endogene" (modificazione nel partenariato, particolari richieste provenienti da un soggetto del consorzio, approfondimenti previsti seguiti dall'elaborazione di nuovi indirizzi) sono all'origine del cambiamento in quasi il 54% dei casi.

⁵ B.A.T.: Bureau d'Assistance Technique, organismo di assistenza e supporto al Programma, nominato dalla Commissione Europea a seguito di gara d'appalto per servizi, che svolge compiti di supporto e controllo amministrativo sia sui singoli progetti che sull'attuazione del Programma in generale. Nel momento in cui scriviamo la Commissione Europea ha rescisso il contratto con tale organismo, sostituendolo con una Cellula di Coordinamento del Programma, allocata presso i propri Servizi.

Tab. 10**1.2.2 Per quale motivo il progetto ha subito adattamenti in itinere?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Sono intervenuti nuovi elementi che hanno suggerito una rivisitazione del progetto	43	32,2
Il partenariato ha subito modifiche in corso d'opera	37	27,7
Il progetto prevedeva esplicitamente un approfondimento e una messa a punto nel passaggio alla fase operativa	22	16,5
Altro	15	11,3
È stato richiesto da uno o più partner	12	9,0
È stato richiesto dal B.A.T. Leonardo da Vinci	3	2,3
non risponde	1	0,8
totale	133	100,0

Quali sono le componenti progettuali sulle quali hanno insistito prevalentemente le modifiche?

La domanda è stata posta in modo tale da lasciare la possibilità di individuarne i principali, anche se in questo modo si è persa la possibilità di:

- stabilire una “graduatoria”, ossia di individuare quale, tra più elementi, sia stato percepito come il più importante e determinante;
- distinguere tra mutamenti indotti e mutamenti avvenuti inerzialmente, per trascinarsi o in conseguenza di quello principale.

D'altra parte, più volte si è detto che il questionario è uno strumento di razionalizzazione delle informazioni, non esaustivo e facente parte di un insieme di tools disponibili per il monitoraggio dei progetti. Approfondimenti in questa materia sono evidentemente necessari e saranno oggetto di interviste individuali. Una serie di notazioni sono, comunque, possibili dato il livello di empatia e la relazione continua che lega i promotori all'assistenza tecnica.

Dalla *Tabella 11* risulta che:

- molto raramente i mutamenti riguardano i prodotti, gli obiettivi e il target destinatario dell'intervento;
- frequentemente si tratta di mutamenti che riguardano le relazioni tra i partner del progetto (e più precisamente la riattribuzione dei carichi di lavoro e del budget);
- con un buon margine di credibilità, i mutamenti nel calendario e quelli che riguardano gli incontri e i seminari organizzativi appartengono alla sfera dei mutamenti indotti dai primi due che abbiamo commentato e dalle decisioni in

merito al riadattamento delle metodologie individuate.

Come verificabile nelle risposte fornite alla domanda successiva del Questionario, formulata in modo tale da consentire il recupero di una visione di sintesi degli effetti dei mutamenti nell'economia gestionale globale del progetto, tali modifiche non riducono in modo significativo l'impatto previsto dal Progetto, che mantiene sostanzialmente inalterata la sua dimensione complessiva, sia dal punto di vista organizzativo interno che da quello dei risultati attesi (*Tab.12*).

Tab. 11

1.2.3 Quali aspetti sono stati principalmente ridefiniti?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Valide	Calendario	33	16,9
	Redistribuzione dei compiti fra partner	33	16,9
	Composizione del partenariato	30	15,4
	Prodotti/Risultati	25	12,8
	Ripartizione del budget fra partner	22	11,3
	Mobilità (seminari organizzativi, incontri)	20	10,3
	Metodologie	11	5,6
	Ampiezza del campione	10	5,1
	Obiettivi	5	2,6
	Tipologia dei destinatari	3	1,5
	Strumentazione	2	1,0
	Redistribuzione dei compiti fra partner (cambio contraente)	1	0,5
	totale	195	100,0

Tab. 12**1.2.4 Quale tipo di modifiche al progetto ha comportato essenzialmente il/i processo/i di adattamento del progetto?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valide</i>
Valide	Una riduzione di alcune parti ed un ampliamento di altre	41	30,4	51,3
	Una riduzione di alcune parti	14	10,4	17,5
	Un ampliamento di alcune parti	9	6,7	11,3
	NR	6	4,4	7,5
	Una riduzione complessiva	4	3,0	5,0
	Uno o più esperti esterni	4	3,0	5,0
	Un ampliamento complessivo	2	1,5	2,5
	totale	80	59,3	100,0
Non dovute		55	40,7	
totale		135	100,0	

È, infine, particolarmente interessante il dato che emerge in risposta alla richiesta circa la funzione dell'assistenza tecnica in fase di ridefinizione *in itinere*: anche in questo caso, tanto la I.N.C. che il B.A.T. non sono stati frequentemente coinvolti (17,5%). Le spiegazioni possibili sono diverse e, con ogni probabilità, il risultato finale è frutto dell'interazione tra più cause piuttosto che ascrivibile ad una sola di esse:

- la documentazione ufficiale circa la gestione di cambiamenti in fase di attuazione appare chiara, anche perché le procedure sono estremamente "friendly" (per effettuare modifiche quasi sempre è sufficiente una comunicazione per informazione);
- molte modifiche vengono percepite come tali solo nel momento della razionalizzazione e non fase di attuazione: in altri termini, i partenariati adattano le proprie strategie e in un secondo momento riconoscono e razionalizzano i mutamenti provocati dall'azione/reazione;
- i promotori dei progetti Leonardo da Vinci considerati in questo rapporto rappresentano, senz'altro, la porzione di offerta formativa più esperta nell'attuazione di interventi transnazionali: negli anni, hanno certamente maturato una capacità di reazione autonoma e un basso livello di dipendenza dall'esterno, al quale tendono ad affidarsi più per servizi specializzati che per consulenza generale e di base.

Tab. 13**1.2.5 La ridefinizione degli aspetti del progetto ha reso necessario un intervento di assistenza tecnica ?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valide</i>
Valide	No	64	47,4	80,0
	Si	14	10,4	17,5
	NR	2	1,5	2,5
	totale	80	59,3	100,0
Non dovute		55	40,7	
totale		135	100,0	

4.2 Area "gestione del partenariato"

In Leonardo da Vinci il partenariato non rappresenta soltanto un consorzio di attori, più o meno appartenenti a settori diversi, caratterizzato da uno scopo comune e da un approccio condiviso alle problematiche oggetto dell'intervento proposto. Il partenariato è, anche, un modo di concepire e gestire una relazione tra pari, uniti da legami solo apparentemente deboli (come contratti e lettere di intenti) e da legami più robusti come la condivisione di un modo di leggere ed interpretare i fenomeni, di individuare soluzioni, di trasmettere saperi posseduti e acquisiti anche ad altri non direttamente ed inizialmente coinvolti. È il partenariato che rimette fortemente in discussione la legittimità dell'uso di formule come "partenariato attivo" e "partenariato passivo", attraverso la dimostrazione che una cosa è lavorare insieme e altra cosa è intrattenere relazioni di scambio e confronto di risultati ottenuti individualmente e localmente. La transnazionalità e la multiattorialità, che caratterizzano i partenariati Leonardo, sono, quindi, caratteristiche peculiari del Programma, che supera in questo modo il concetto di iniziativa internazionale realizzata da consorzi di attori presenti simultaneamente solo occasionalmente.

Appare, quindi, imprescindibile, per avere un quadro completo ed esaustivo dello stato di avanzamento dei progetti, avere a disposizione informazioni sulle modalità di costituzione e di organizzazione dei partenariati Leonardo da Vinci.

Tab. 14
2.1 Il partenariato si è costituito?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Sulla base delle competenze dei partner	95	38,5
Sulla base di affinità di intenti	44	17,8
Utilizzando reti preesistenti	38	15,4
Allargando reti preesistenti	37	15,0
Utilizzando reti personali	21	8,5
Utilizzando banche dati e/o seminari di contatto	10	4,0
NR	2	0,8
totale	247	100,0

L'esperienza e i contatti con i promotori dei progetti ha suggerito allo staff impegnato nelle attività di monitoraggio di predisporre una domanda sulla costituzione dei partenariati offrendo la possibilità di esercitare più opzioni (*Tab. 14*). Alla base di tali consorzi, infatti, come poi è stato possibile verificare, non c'è quasi mai una sola motivazione alla scelta di cooperare con i partner individuati. Nella maggior parte dei casi all'origine del partenariato vi è la considerazione delle competenze dei potenziali partner (38,5%).

Naturalmente, gli obiettivi di tale verifica, che sostanzialmente tende a individuare il livello di empatia potenziale con l'idea progettuale, possono essere diversi. In un caso ad esempio, le competenze di ognuno vengono accertate per cercare di costituire un partenariato sostanzialmente costituito da organismi che abbiano la stessa mission e condividano l'appartenenza, anche se in Paesi diversi, a settori analoghi (ad esempio partenariati che vedono consorziate solo scuole professionali che si occupano di formazione professionale nel settore del commercio o del turismo); in altri casi, i partner vengono scelti per garantire la rappresentanza di tutti gli stakeholder intervenienti o coinvolti a vario titolo nella problematica oggetto dell'intervento (ad esempio, rappresentanti delle parti sociali, della scuola, delle imprese, delle autorità pubbliche chiamati a lavorare su una modalità di apprendimento in alternanza).

Un altro indicatore interessante per apprezzare il livello di collaborazione e cooperazione interno al partenariato è rappresentato dalla modalità di suddivisione dei carichi di lavoro tra i suoi membri. (*Tab. 15*).

Tab. 15**2.2 Secondo quali criteri è stato suddiviso il carico di lavoro fra i partner?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Coerenza con le specifiche competenze dei singoli partner	115	45,6
Coerenza con gli obiettivi del progetto	68	26,9
Carico maggiore su un partner sulla base della distribuzione del budget all'interno del partenariato	25	9,9
Ripartizione dei carichi di lavoro sulla base di responsabilità di coordinamento	17	6,7
Carico maggiore su più partner sulla base della distribuzione del budget all'interno del partenariato	16	6,3
Ripartizione dei carichi di lavoro sulla base di responsabilità di tipo amministrativo/finanziario	7	2,8
Pari ripartizione dei carichi di lavoro indipendente dalle specifiche competenze	4	1,6
	1	,4
NR	253	100,0
totale		

È interessante notare che la funzione e il ruolo formali ricoperti all'interno del partenariato solo nel 19% circa dei casi sono considerati elementi che fondano l'attribuzione di carichi di lavoro specifici. Nella grande maggioranza dei partenariati, tale distribuzione avviene valutando e tenendo in considerazione le specifiche competenze di ognuno o il diverso grado di empatia con gli obiettivi del progetto.

Tab. 16**2.3 Quali strumenti di comunicazione vengono maggiormente impiegati tra i partner?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
E-mail	99	25,0
Riunioni organizzative	88	22,3
Telefono	81	20,5
Fax	66	16,7
Seminari	25	6,3
Internet (WWW)	14	3,5
Posta	12	3,0
Videoconferenza	4	1,0
Altro	3	0,8
Newsletter	1	0,3
Laboratori	1	0,3
NR	395	100,0
totale		

Anche per quanto riguarda gli aspetti della comunicazione interna ed esterna (*Tab.16*) è stata offerta la possibilità di una risposta multipla.

Se riportiamo le frequenze al campione dei soggetti che hanno risposto, notiamo che nel quasi 80% dei casi i promotori utilizzano la telematica associata frequentemente a telefono e riunioni organizzative. Particolarmente interessante, e nuovo, rispetto agli anni precedenti, è la concentrazione nell'utilizzo delle nuove tecnologie (essenzialmente la telematica, ma anche la video e la teleconferenza sono strumenti comunicativi che cominciano ad essere usati con una certa frequenza).

Nel leggere il dato, occorre tenere presente che l'organizzazione di riunioni e seminari nazionali e transnazionali rappresenta uno dei centri di costo più frequentemente ridotti dai partenariati a seguito della diminuzione del contributo comunitario in sede di approvazione della proposta.

Per quanto riguarda la questione della lingua (*Tab.17*), contrariamente agli anni precedenti, è possibile riscontrare che l'estensione dei partenariati comporta il ricorso non soltanto ad una ma frequentemente a due lingue. Quando la scelta cade sull'utilizzo di una lingua veicolare, l'inglese continua a rappresentare l'opzione più frequentemente esercitata.

Da notare è il dato riguardante l'utilizzo dell'interprete/traduttore. Sollecitati dal dato emerso, è stato possibile verificare che la funzione esercitata da questi professionisti concerne quasi esclusivamente la traduzione di rapporti e di documenti e, quindi, testimonia la volontà di realizzare deliverables e prodotti finali la cui qualità non sia inficiata da banali errori linguistici o dall'adozione di un linguaggio troppo piatto.

Tab. 17

2.4 Quali sono le modalità di comunicazione linguistica adottate dal partenariato transnazionale?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Utilizzo di due lingue	94	45,8
Solo lingua inglese	48	23,4
Utilizzo di tre o quattro lingue differenti	28	13,7
Ricorso all'interprete/ traduttore	22	10,7
Lingua veicolare	10	4,9
Altro	3	1,5
totale	205	100,0

Naturalmente, l'organizzazione di seminari transnazionali è una attività che viene svolta nella grande maggioranza dei casi considerati.

Si tratta di una azione che, normalmente, avviene all'inizio e alla fine dell'iniziativa, con l'obiettivo di raggiungere (all'inizio) alcuni accordi di massima e stabilire in comune compiti, modi, calendario e scadenze, e di valutare i risultati conseguiti e iniziare e programmare le attività di trasferimento e disseminazione.

Il dato presentato in tabella 18 meriterà approfondimenti successivi, dal momento che, come detto, appare poco verosimile la frequenza di opzioni "no", visto che lo scambio e il confronto *de visu* con i propri partner è considerato come uno dei valori aggiunti di queste iniziative europee.

Si può ipotizzare che alcuni incontri che sono stati realizzati non siano stati verbalizzati per la mancata presenza di tutti i membri del consorzio e che, quindi, la domanda sia stata posta in modo eccessivamente sintetico. Da non scartare l'ipotesi che la non realizzazione di incontri *de visu* sia fortemente connessa alle riduzioni nel budget e che siano stati privilegiati altri canali di scambio e confronto.

Tab. 18

2.5 Sono stati realizzati seminari transnazionali con la partecipazione del partenariato del progetto?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	98	72,6
No	35	25,9
NR	2	1,5
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

I risultati che la tabella seguente sintetizza (*Tab.19*) ripropongono con evidenza l'esigenza di riposizionare l'approccio che i promotori utilizzano nei confronti della funzione di disseminazione e informazione.

Come già visto, i promotori appaiono ancora estremamente legati all'idea che le attività di disseminazione debbano iniziare nella ultima fase di attuazione del progetto. Tale azione, al contrario, deve accompagnare lo sviluppo delle attività fin dall'inizio al fine di garantire la massima trasparenza e aumentare le possibilità di impatto sui sistemi o ambiti di riferimento. La questione della disseminazione, in ogni modo, viene trattata approfonditamente in altra parte di questo rapporto. Questo *item* è stato inserito in questa area dal momento che molti consorzi utilizzano l'occasione di un incontro di lavoro per organizzare contemporaneamente azioni di disseminazione o di contatti con le proprie reti di riferimento.

Tab. 19**2.6 Sono stati realizzati seminari di informazione e disseminazione dei risultati raggiunti con la partecipazione di organismi esterni al progetto?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	71	52,6
No	57	42,2
NR	7	5,2
totale	135	100,0

La struttura organizzativa di un progetto Leonardo da Vinci non è codificata. Naturalmente, nella maggior parte dei casi, anche tenendo conto che l'attuatore è di norma un partenariato piuttosto esteso, al cui interno sono rintracciabili diverse competenze, i progetti si organizzano con una divisione di ruoli e funzioni al proprio interno.

Non raro, però, è il caso della costituzione di organismi di coordinamento (comitati scientifici, di pilotaggio, di controllo, di valutazione) esterni. La tabella 20 dimostra che, nel quasi il 20% del campione che ha risposto, tali organismi sono presenti.

In generale, vengono esternalizzate soprattutto funzioni di valutazione e di controllo amministrativo, e un coinvolgimento esterno di rappresentanti di organismi decisori o di parti sociali viene previsto soprattutto laddove l'obiettivo del progetto tenda verso l'impatto di un sistema o di un settore particolare.

Tab. 20**2.7 Sono stati costituiti organismi di coordinamento differenti da quelli istituzionalmente previsti dal progetto?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
No	109	80,7
Si	26	19,3
totale	135	100,0

Le tabelle seguenti (Tabb. 21 - 22) sintetizzano le risposte fornite a due domande estremamente importanti. L'istituzione di un Programma basato sulla transnazionalità e sulla complementarietà possibile tra competenze possedute da soggetti provenienti dai diversi sottoinsiemi del sistema formativo trova giustificazione solo se tali elementi strutturali-organizzativi sono percepiti come fun-

zionali e non come vincoli attuativi di natura burocratica o meramente politica. Nella *Tabella 21* è possibile notare che la multiattorialità rappresenta un valore aggiunto in sé per la quasi totalità degli intervistati, anche se lo sforzo di integrazione tra le competenze diverse, che rappresenta il passaggio logico, lo sviluppo successivo a quello della somma e del confronto, viene considerata perseguibile solo nel 63% dei casi.

Tab. 21

2.8 Su che cosa si fonda essenzialmente il valore aggiunto apportato dai partner?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Sulla capacità dei partner di integrare le reciproche esperienze e conoscenze	85	63,0
Sulla somma delle esperienze e dei contributi dei partner	37	27,4
Sulla valorizzazione delle esperienze maturate attraverso la partecipazione ad altri Programmi o Iniziative comunitarie	11	8,1
NR	2	1,5
totale	135	100,0

Il dato è sostanzialmente confermato nella *Tab.22*, laddove alla domanda riguardante la natura della “dimensione europea” quasi la stessa percentuale la ritroviamo nelle risposte che la considerano come premessa per la costruzione di un percorso comune innovativo (65.9%).

Naturalmente, tale lettura è estremamente sintetica e correttamente interpretabile solo se si tiene presente che nella prima domanda il tema della multiattorialità viene posto indipendentemente dallo Stato di appartenenza dei soggetti, mentre nella seconda viene chiamato in causa più esplicitamente il concetto di transnazionalità.

“Europeisti” convinti, i promotori Leonardo e animati nella maggior parte dei casi da un desiderio di confronto e relazione, con alcune resistenze residue (di dimensione anche relativamente consistente, però) ad una vera integrazione e alla costruzione di nuove vie implicanti compromessi e parziali rinunce.

Nella prima azione di monitoraggio la domanda sulla dimensione europea era stata posta in modo da favorire una risposta in termini non precodificati⁶. Ne era emersa la grande difficoltà di individuare elementi comuni tra le varie definizioni offerte dai promotori utili a individuare l'appartenenza degli stessi a “cluster” più

⁶ “Secondo la vostra esperienza, in cosa consiste la dimensione europea del vostro progetto. Si prega di offrire un breve definizione del concetto” dalla Scheda di monitoraggio 1995 - I.N.C. Leonardo da Vinci Italia

o meno omogenei. Le precodifiche scelte in questo caso sono senz'altro risultate idonee per favorire una collocazione dei promotori su alcune limitate direttrici o approcci, dal momento che solo lo 0.8% degli intervistati non ha reagito alla domanda.

Tab. 22

2.9 Su che cosa si fonda essenzialmente la dimensione europea del progetto?

<i>Risposte possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Sull'individuazione delle migliori esperienze e la costruzione di un comune percorso innovativo	89	65,9
Sulla valorizzazione e il confronto delle differenze culturali e esperienziali tra i partner transnazionali	37	27,4
Sulla volontà di mediare tra posizioni ed esperienze differenti	5	3,7
Sulla possibilità di lavorare con persone di altri Paesi	3	2,2
NR	1	0,8
totale	135	100,0

Lavorare in partenariato è estremamente difficile.

Nonostante nella maggior parte dei casi, come abbiamo potuto notare, si tratta di consorzi "navigati", il 42.2% degli intervistati ha sperimentato difficoltà nella gestione del progetto ascrivibili alla forma organizzativa.

Tab. 23

2.10 Sono emersi problemi nella gestione del partenariato?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Si	77	57,0
No	57	42,2
NR	1	0,8
totale	135	100,0

La risposta sarebbe estremamente inquietante se le difficoltà fossero originate da motivi politici o culturali. In questo caso, interventi di mediazione e di supporto da parte delle strutture di assistenza tecnica o sforzi di mediazione ulteriore, non avrebbero altro effetto se non quello di una eccessiva standardizzazione dei risultati alla ricerca del massimo ravvicinamento. In realtà, come si evince dalla tabella 24, le difficoltà sono nella maggior parte dei casi di natura organizzativa, logistica o linguistica, ambiti sui quali interventi interni ed esterni possono influire nel

breve e nel medio termine per rintracciare la soluzione più efficace.

Tab. 24

2.10.1 Se "Sì", di quale tipo?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Scarso rispetto delle scadenze concordate	33	20,8
Variazione nella composizione del partenariato	32	20,3
Difficoltà di comunicazione tra partner	30	19,0
Scarsa collaborazione di più partner	18	11,4
Scarsa collaborazione di un partner	16	10,1
Divergenza nei modelli teorici di riferimento	12	7,6
Difficoltà derivanti dalla ripartizione delle risorse	8	5,1
Altro	6	3,8
Scarsa condivisione di comuni riferimenti culturali	3	1,9
totale	158	100,0

La distanza tra i membri del partenariato e la non condivisione della lingua hanno spinto la I.N.C. a focalizzare la propria attenzione sugli aspetti della comunicazione. Come si può notare, sollecitati specificamente su tale tema il numero di coloro che dichiara di aver trovato difficoltà nella comunicazione è sensibilmente aumentato. Si tratta quindi di una criticità pervasiva, percepita come più o meno grave o tollerabile, ma, comunque presente. Interessante notare che essendo il questionario diretto ai contraenti, il dato relativo "ai ritardi nelle risposte alle comunicazioni" riguarda più una difficoltà sperimentata dal contraente che da tutto il partenariato. È ipotizzabile che i contraenti concentrino la propria attenzione sulle risposte mancate o in ritardo soprattutto ai solleciti di invio di materiale amministrativo per la redazione dei rendiconti di cui sono responsabili.

Tab. 25

2.10.1.1 Se vi sono stati problemi di comunicazione fra i partner, essi hanno riguardato

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Ritardi nelle risposte a comunicazioni	23	51,1
Inadeguatezza tecnologica di alcuni partner	11	24,4
La comprensione linguistica	7	15,6
Altro	4	8,9
totale	45	100,0

Tab. 26**2.10.2 I problemi emersi nella gestione del partenariato sono stati del tutto risolti?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Si	50	64,9
No	26	33,7
NR	1	1,4
totale	77	100,0

Nella tabella precedente (*Tab.26*) emerge un dato relativamente rassicurante: nel 65% circa dei casi i problemi incontrati sono stati del tutto risolti. È piuttosto probabile, come vedremo nei prossimi capitoli, che la soluzione per il restante 35% dei progetti sia correlata alla soluzione di problemi di natura diversa, nei quali la componente “partenariato” riveste un ruolo, ma non ne rappresenta l’origine unica (ad esempio, criticità in campo amministrativo o produttivo possono essere originate anche da meccanismi di funzionamento delle relazioni tra partner poco efficienti, oltre che da difficoltà oggettive o esterne).

Alla ricorrente domanda sul ruolo giocato dall’assistenza tecnica, il 27% dei promotori che hanno risposto dichiara di aver fatto ricorso con successo al B.A.T. e alla I.N.C. Si tratta di un dato fuori tendenza rispetto alla “normale” capacità di soluzione in autonomia pressoché completa (circa il 90%, ad esempio, nel caso della riformulazione) dei problemi incontrati in corso d’opera. L’aumentato ricorso ad un supporto esterno è strettamente connesso alla natura del problema, dal momento che le due strutture di assistenza tecnica sono percepite come “meglio piazzate” a livello internazionale (per mission e per competenze) per la sua soluzione.

Tab. 27**2.10.2.1 Se “Si”, sono stati risolti tramite**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>	<i>% cumulata</i>
risorse interne al partenariato	46	73,0	73,0
l’assistenza del B.A.T.	8	12,7	85,7
l’assistenza della I.N.C.	5	7,9	93,7
il ricorso a consulenze di esperti esterni	4	6,3	100,0
totale	63	100,0	

4.3 Area “gestione amministrativa”

L'area della “gestione amministrativa” risulta essere la più indagata dal questionario di monitoraggio. La motivazione è semplice: se l'obiettivo dell'azione è prevalentemente di supporto e consulenza e non di controllo a fini ispettivi, occorre concentrarsi su quegli elementi del disegno progettuale potenzialmente più critici, in quanto, prevalentemente all'origine di disfunzioni, inefficienze e difficoltà attuative.

Inoltre, l'anno in corso è stato caratterizzato dall'emersione e dal rapido consolidarsi di situazioni di difficoltà nel coordinamento amministrativo del Programma da parte dell'Ufficio di Assistenza Tecnica di Bruxelles e della Commissione, elemento che può esercitare (e di fatto ha esercitato) una notevole pressione sui singoli progetti.

Nella *Tabella 28* viene presentata la sintesi delle risposte fornite circa l'assegnazione del ruolo e della funzione di gestione amministrativa, domanda che in altri contesti (Programmi o Iniziative comunitari o nazionali) potrebbe essere considerata ridondante e fraseologica, ma che in Leonardo da Vinci, come testimoniato dalle risposte, non lo è affatto.

Infatti, possiamo notare già che la formula del partenariato, organizzazione “orizzontale” per eccellenza, pervade in modo non marginale anche la funzione di responsabilità gestionale-amministrativa in una percentuale leggermente superiore al 10% dei casi.

Si deve tenere conto che Leonardo da Vinci rappresenta un banco di prova per la soluzione che la Commissione europea sta cercando al problema del monitoraggio amministrativo e finanziario e che sembra aver individuato nell'affidamento di tale responsabilità ad un soggetto (il Contraente) a nome di un partenariato estremamente esteso, che avrebbe potuto implicare la stipula di un considerevole numero di convenzioni separate. In questo quadro il contraente avrebbe, teoricamente, il pieno diritto di mantenere centralizzata la funzione di controllo amministrativo su tutto il partenariato, essendo in un futuro prossimo chiamato a risponderne.

Questa risposta, anche se non di “massa”, verifica ancora una volta la credibilità dell'ipotesi che i partenariati Leonardo da Vinci siano l'espressione di relazioni tra pari fortemente consolidate o consolidabili.

Tab. 28**3.1 Chi si occupa essenzialmente della gestione amministrativa del progetto?
(indicare una sola risposta)**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Coordinatore del progetto più responsabile amministrativo	53	39,1
Personale amministrativo dell'organismo contraente	26	19,3
Responsabile amministrativo dell'organismo contraente	26	19,3
Coordinatore del progetto	14	10,4
Altro	7	5,2
Consulente esterno	5	3,7
Tutti i membri del partenariato	4	3,0
totale	135	100,0

La gestione amministrativa consiste prevalentemente nella tenuta delle relazioni contabili e contrattuali con la Commissione, da un lato, e fra i partner, dall'altro. Tali relazioni sono regolate attraverso una convenzione-quadro che lega il Contraente alla Commissione e da una serie di accordi (che assumono forma di protocolli, incarichi, sub-contratti) tra il contraente e i propri partner. L'oggetto di tali contratti è:

- nel caso della Convenzione con la Commissione europea la realizzazione delle attività previste nel progetto approvato in cambio del contributo accordato;
- nel caso dei sub-contratti con i partner, la realizzazione degli impegni presi in sede di distribuzione dei carichi di lavoro necessari per il completamento dell'iniziativa approvata, in cambio di quote variabili del contributo comunitario, che viene, così, ad essere redistribuito tra i vari componenti del partenariato.

Se il contenuto della convenzione con la Commissione europea è standard per quanto riguarda l'articolato (ovviamente, l'allegato tecnico costituito dal progetto approvato varia), i Promotori sono stati lasciati liberi di gestire le proprie relazioni amministrative secondo propri criteri, sulla base di un certo numero di "clausole minimali" e di un manuale di gestione amministrativa e finanziaria edito dalla Commissione stessa.

La *Tabella 29* dimostra che meno del 12% dei Progetti ha ritenuto opportuno creare della modulistica specifica e personalizzata per regolare i rapporti interni, ricorrendo prevalentemente (88.1%) agli schemi di sub-contratti suggeriti dall'Ufficio di Assistenza Tecnica di Bruxelles e dalla Commissione europea.

Tab. 29**3.2.1 Se sono stati utilizzati strumenti ad hoc, da quali esigenze è stata dettata tale scelta?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>% sul totale risposte</i>	<i>%</i>
Esperienze pregresse dell'organismo contraente	10	7,4	62,5
Vantaggi sul piano della flessibilità	4	3,0	25,0
Ritardato ricevimento della documentazione amministrativo/finanziaria	2	1,5	12,5
totale	16	11,9	100,0
(non hanno utilizzato strumenti ad hoc)	119	88,1	
	135	100,0	

La domanda 3.3 (vedi *Tabella 30*) "controlla" essenzialmente il dato già acquisito e sintetizzato nel paragrafo sulla "riformulazione"⁷. Inoltre, evidenzia e focalizza l'attenzione sugli aspetti gestionali e amministrativi, laddove precedentemente si era offerta l'opportunità di indicare più motivazioni alla base delle modifiche apportate alla proposta originale.

Si noti che la percentuale dei progetti che sono stati modificati per questioni amministrative è quasi coincidente con l'universo dei progetti approvati (91.9%).

Tab. 30**3.3 Si è proceduto ad una riformulazione degli aspetti finanziari del progetto?**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	124	91,9
No	10	7,4
NR	1	,7
totale	135	100,0

Nelle due tabelle seguenti si può notare quanto tale ridefinizione non abbia rappresentato un problema per la gran parte dei promotori e che, in ogni caso, si tratta di problemi che almeno in fase iniziale si tende a minimizzare come dimostra la discrepanza tra il dato relativo alla risposta "Sì" della *tabella 31* e il totale risultante di coloro che hanno ritenuto di dover rispondere alla domanda successiva (vedi *Tab.32*).

7 Vedi Cap.4.1

Tab. 31**3.3.2. Se "Sì", sono state incontrate difficoltà nel processo di ridefinizione dei costi?**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Valide	No	100	74,1
	Si	24	17,8
	totale	124	91,9
Mancanti		11	8,1
totale		135	100,0

Se analizziamo le motivazioni addotte, però, possiamo immediatamente notare che tra le motivazioni emerge soprattutto la difficoltà di conciliare l'azione progettata con la riduzione del finanziamento, fatto che può comportare delle criticità nel momento amministrativo, ma che, di per sé, non è classificabile come tale. Al contrario, sono tipiche difficoltà gestionali quelle originate da una scarsa comprensione delle regole riguardanti l'ammissibilità dei costi e le modalità concernenti la riformulazione.

Tab. 32**3.3.2.1 Se "Sì", queste sono state dovute a:**

<i>Risposte possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
la ridefinizione e/o ripartizione dei fondi	17	42,5
l'eleggibilità dei costi	10	25,0
la scarsa comprensione delle normative concernenti la riformulazione	6	15,0
altro	4	10,0
la scarsa collaborazione del partenariato	1	2,5
problemi legati all'ente contraente	1	2,5
la mancata accettazione della redistribuzione dei fondi da parte di più partner	1	2,5
totale	40	100,0

Come accennato, è l'Ufficio di Assistenza Tecnica di Bruxelles che si è occupato degli aspetti contrattuali implicati dalla concessione del contributo della Commissione. Naturalmente, questa procedura si applica alle centinaia di iniziative approvate nei diversi Stati che hanno aderito al Programma e, di conseguenza, necessita di tempi piuttosto lunghi per essere completamente conclusa. Il Progetto è operativo (cioè i costi sostenuti per la sua attuazione sono ammissibili) fin dalla firma del Commissario sulla lista dei progetti approvati e, quindi, dalla let-

tera che i promotori ricevono a conclusione della procedura di selezione. Le convenzioni, pertanto, ratificano formalmente la decisione e riportano nell'articolato il periodo di attuazione "coperto" dal contributo. Nonostante queste informazioni siano in possesso della totalità dei promotori, alcuni ritengono di dover attendere la formalizzazione prima di iniziare le attività e sono costretti in un secondo momento a ricorrere alla richiesta di proroga dei termini di scadenza per i rapporti intermedi e finali.

La *Tabella 33* sintetizza, in ogni caso, un dato confortante, dal momento che nella quasi totalità dei casi considerati la relazione contrattuale tra Commissione e Contraente è stata stabilita nei tempi previsti e solo in due casi accertati ciò non è ancora avvenuto.

Tab. 33

3.4 La convenzione con il B.A.T. è stata stipulata?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Si	132	97,8
No	2	1,5
NR	1	,7
totale	135	100,0

Nella *Tabella 34* si può notare che un numero piuttosto consistente di promotori ha avviato le attività nonostante non avesse ancora ricevuto il contratto, segno che l'informazione è stata recepita e ha creato un considerevole clima di fiducia nei confronti delle istituzioni. Interessante potrebbe essere verificare se lo stesso clima si registra anche al di fuori del contesto Leonardo da Vinci, ad esempio ponendo la stessa domanda ai promotori di progetti di F.S.E. o di altre iniziative comunitarie e nazionali.

Tab.34

3.4.1 Se "Sì", quando?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	All'avvio del progetto	82	60,8	62,1
	Dopo l'avvio della fase operativa	45	33,3	34,1
	In una fase avanzata del progetto	5	3,7	3,8
	totale	132	97,8	100,0
Mancanti		3	2,2	
	totale	135	100,0	

Altrettanto interessante appare il dato riportato nella tabella seguente. La maggior parte dei Contraenti ha proceduto alla stipula di contratti con i propri partner per avviare anche dal punto di vista amministrativo delle relazioni regolari.

Tab. 35

3.5 Le relazioni tra partner sono state regolate tramite la stipula di sub-contratti?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
SI	129	95,6
NO	6	4,4
totale	135	100,0

Come precedentemente spiegato, però, tale struttura organizzativa ideata dalla Commissione in accordo con gli Stati aderenti può incontrare, anche se rare, alcune difficoltà oggettive al momento della sua attuazione. In un caso, ad esempio, la particolare struttura giuridica dell'Ente contraente ha impedito finora la stipula di sub contratti con i partner. Altre difficoltà, probabilmente non solo italiane sorgono quando il Contraente è un organismo pubblico (ad esempio una amministrazione regionale o comunale) che dovrebbe procedere a gare d'appalto per la distribuzione di fondi e incarichi.

Tab. 36

3.5.1 Se "No", perché?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Altro	2	33,3
Mancato accordo fra tutti i partner	1	16,7
Vincoli normativi nazionali	1	16,7
Mancato accordo del contraente con un partner	1	16,7
NR	1	16,7
totale	6	100,0

Ma la gestione amministrativa non si riduce ad una serie di pratiche che hanno luogo nella fase di avvio del progetto. Ai promotori dei progetti è richiesta anche una regolarità nella presentazione di relazioni e rendiconti amministrativi intermedi e finali, compito che formalmente spetta al contraente, che agisce, però, in nome e per conto di tutti partner dai quali deve ricevere la documentazione necessaria per la redazione dei documenti di sintesi richiesti.

Uno di questi documenti è l'"Interim Report", una relazione costituita sostanzial-

mente da un capitolo descrittivo delle attività svolte e da una serie di tavole che sintetizzano le spese sostenute divise in diversi capitoli o voci di spesa e presentate in forma sintetica e analitica per singolo partner del progetto. Tale relazione viene di norma presentata allo scadere della prima metà del periodo previsto per l'attuazione del progetto (dopo dodici mesi per i biennali o diciotto per i progetti di durata triennale). I progetti di durata annuale, invece sono chiamati ad una sola relazione ("Final Report"), nella quale rendicontano i costi e descrivono le attività una volta conclusa l'iniziativa.

Tab. 37

3.6 L'Interim Report è stato redatto?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	88	65,2
Si solo rediconto	1	,7
No	46	34,1
totale	135	100,0

Il fatto che quasi il 35% dei progetti non abbia ancora redatto l'Interim report non è preoccupante né è segno di ritardo esecutivo o di irregolarità amministrativa. Infatti, nel 70% dei casi circa non si è ancora giunti alla scadenza dei termini per la sua presentazione, mentre cinque partenariati sono tuttora impegnati nella sua redazione. A riprova di quanto detto nell'introduzione del paragrafo, si può notare che un certo numero di progetti ha fruito della possibilità di chiedere una proroga per l'attuazione del progetto, il cui ottenimento ha comportato uno slittamento dei termini per la presentazione del rapporto intermedio.

Tab. 38

3.6.1 Se "No", per quale motivo?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Non sono scaduti i termini	32	23,7	69,6
Altro	6	4,4	13,0
È in fase di redazione	5	3,7	10,9
Il progetto ha richiesto e ottenuto una proroga	3	2,2	6,5
totale	46	34,1	100,0
Mancanti	89	65,9	
totale	135	100,0	

È pur vero che la redazione di questo documento presenta difficoltà in un numero significativo di casi (*vedi Tabella 39*).

Tali difficoltà sono connesse principalmente a fattori esterni al progetto. Come si può notare nella *Tabella 40*, infatti, nella quasi metà dei casi le regole amministrative imposte dal Manuale sono risultate di difficile applicazione in sede di redazione del Report, mentre in più del 20% dei casi è lo stesso schema dell'Interim report a risultare poco comprensibile.

Tab. 39

3.6.2 Se "Sì", sono state incontrate difficoltà nella compilazione dell'Interim Report?

<i>Risposte</i>	<i>Risposte possibili</i>	<i>Frequenza</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	No	51	37,8	57,3
	Si	37	27,4	41,6
	NR	1	,7	1,1
	<i>totale</i>	89	65,9	100,0
Mancanti		46	34,1	
<i>totale</i>		135	100,0	

Non bisogna dimenticare che tanto il manuale, tanto il formulario di rendicontazione sono scritti nella stessa lingua della Convenzione, ossia l'inglese, il francese o il tedesco. Una traduzione di questi testi agevolerebbe senz'altro la loro comprensione, dal momento che il linguaggio amministrativo richiede specializzazione nella conoscenza linguistica, non sempre e non necessariamente posseduta dai Contraenti.

Un ulteriore fattore potenzialmente responsabile di difficoltà è costituito da una complicazione per così dire "fisiologica". Infatti, del "Manuale amministrativo e finanziario" ne esistono ad oggi tre edizioni, in verità relativamente dissimili, che sono state trasmesse ai promotori e che fanno riferimento alla corretta gestione di tre distinte generazioni di convenzioni. I promotori dei progetti approvati nel 1995 devono rispettare le regole e le procedure stabilite e descritte nell'edizione del 1995, anche se in seguito sono state apportate modifiche. La confusione nasce perché i progetti sono per la gran parte di durata biennale e triennale e i contraenti non hanno compreso esattamente la motivazione che ha spinto la Commissione e l'Ufficio di Assistenza Tecnica di Bruxelles a modificare "in corsa" certe regole. Molti hanno adottato, convinti che essere aggiornati rappresenti un merito e non un errore, la versione più recente, scoprendo in seguito che tale azione contraddiceva la norma e rendeva vano il lavoro di reporting eseguito.⁸

⁸ Una nuova difficoltà sorgerà nel breve a proposito della rendicontazione amministrativa. Attualmente, a seguito dell'introduzione della moneta unica (EURO) non appaiono chiare le norme che regolano la rendicontazione dei progetti la cui durata è prevista in accavallamento tra il periodo in cui le transazioni avvenivano in ECU (a tasso di cambio variabile) e l'attuale (EURO, a tasso di cambio fisso).

Tab. 40
3.6.2.1 Se "Sì" di quale tipo?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Complessità nella regolamentazione amministrativo/finanziaria	18	40,9
Complessità del formulario	12	27,3
Mancanza dati o informazioni da parte dei partner	10	22,7
Difficoltà legate all'eleggibilità dei costi sostenuti	4	9,1
totale	44	100,0

La *Tabella 40* va, quindi, letta tenendo conto di quanto premesso. È interessante notare come nella maggior parte dei casi (più del 68%) la causa delle difficoltà sia ascritta all'esterno. Nella restante percentuale dei casi può sollevare una certa preoccupazione il dato sulla ineleggibilità dei costi sostenuti. Occorrerà certamente operare un approfondimento su questo dato, dal momento che una cosa sono i costi sostenuti in modo difforme da quanto previsto (e bisognerà verificare la motivazione che ha indotto il cambiamento di destinazione della quota di contributo in discussione) e altra cosa sono quei costi che effettivamente non potranno essere giustificati e comporteranno una riduzione in fase di saldo.

Queste ultime difficoltà sono certamente più contrastabili e risolvibili se i partenariati riescono a tenere sotto controllo continuamente la gestione del budget assegnato. Nella tabella seguente risulta che il 20% dei progetti si attiva su questa funzione esclusivamente al momento di produrre i rendiconti, esponendosi al grave rischio di poter solo descrivere l'eventuale errore o irregolarità di gestione senza avere margini di tempo e di manovra per un eventuale recupero.

Tab.41
3.7 La funzione di controllo amministrativo si espleta:

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
iterativamente	45	33,4
in concomitanza delle diverse fasi del progetto	34	25,2
in concomitanza di scadenze istituzionali e di un calendario	28	20,7
in concomitanza con le scadenze istituzionali	27	20,0
NR	1	0,7
totale	135	100,0

Le risposte fornite alle ultime due questioni analizzate in questo capitolo permettono una, seppur moderata, positiva valutazione complessiva del Programma Leonardo da Vinci.

Da un lato, infatti, l'erogazione del contributo appare nella maggior parte dei casi regolare (cfr. Tab. 42). All'interno di questa percentuale sono presenti certamente le risposte di coloro che hanno ricevuto subito l'anticipo e che non hanno ancora maturato il diritto a ricevere la seconda tranches del contributo, ma il numero dei soddisfatti del flusso è nettamente superiore al numero di coloro che si trovano in questa particolare condizione. Leonardo da Vinci è, al momento della rilevazione, considerato come un Programma che "paga nei tempi" e che pertanto spicca dall'insieme degli strumenti di supporto finanziario destinati a vario titolo alla formazione e alla ricerca che hanno abituato (male) i contraenti a tempi di attesa piuttosto lunghi⁹.

Tab. 42

3.8 L'erogazione dei flussi finanziari è regolare?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	75	55,6
No	60	44,4
totale	135	100,0

In secondo luogo (vedi Tab.43), solo l'11.9% dei progetti che sperimentano difficoltà in questa fase (che diventa poco più del 20%, se la percentuale viene calcolata solo su quelli che hanno dichiarato di averne avute), affermano di non aver ancora risolto i propri problemi mentre la grande maggioranza (quasi il 59%, destinato ad aumentare fino all'80% circa se utilizziamo lo stesso campione suggerito nella precedente parentesi) considera superata la fase critica.

Tab. 43

3.8.2 Se vi sono stati problemi legati alla gestione amministrativo/finanziaria del progetto, questi sono stati risolti?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Si	78	57,8
NR	41	30,4
No	16	11,9
totale	135	100,0

⁹ Certamente, le difficoltà che attualmente incontra il Programma e che hanno portato alla rescissione del contratto all'Ufficio di Assistenza Tecnica (che aveva tra i suoi compiti l'istruzione delle pratiche di svincolo dei contributi) potrebbero far modificare anche sostanzialmente questa valutazione.

4.4 Area “conseguitamento obiettivi/realizzazione prodotti”

In questo capitolo vengono prese in considerazione le risposte fornite in merito ad obiettivi e risultati, provvisori o finali, che i contraenti si sono prefissi o hanno conseguito e realizzato.

Manca, evidentemente, il commento alla risposta all'Item che introduce quest'area, relativa alla natura dei risultati attesi o conseguiti. Si tratta di una domanda a risposta aperta e risulta particolarmente complesso un trattamento informatizzato di una risultanza così espressa.

Una riflessione che riguarda la natura dei risultati o dei prodotti attesi è però possibile analizzando la tabella seguente (Tab.44).

Tab. 44

4.2 Quali veicoli/supporti sono stati previsti per i prodotti in sede progettuale?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Supporti cartacei	112	35,6
Multimediali (CDRom, CDI)	79	25,1
Reti telematiche	56	17,8
Software	34	10,8
Cassette video	20	6,3
Altro	8	2,5
Cassette audio	6	1,9
totale	315	100,0

La *Tabella 44* suggerisce due distinti temi di riflessione.

Il primo riguarda il numero totale di prodotti attesi dalla realizzazione delle attività progettuali. In effetti, tale numero è notevolmente più elevato di quello degli attuatori che hanno risposto al questionario ed è presumibile che la relazione (1 contraente: 3 prodotti) si mantenga inalterata sull'universo potenziale. Ciò dimostra che i risultati dei progetti vengono veicolati utilizzando diversi supporti e che gli stessi vengono articolati in diversi “deliverables”.

Riteniamo possibile formulare una prima ipotesi di lettura di questo dato, consistente nell'affermazione che la operazionalizzazione di interventi particolarmente innovativi, unitamente alla grande diffusione di partenariati multiattori, portatori di esperienze e culture di destinatari altrettanto diversificati, comporti la scelta di

articolare maggiormente la produzione per avere la certezza di aver impattato stili cognitivi e bisogni a volte anche molto diversi.

Il secondo dato sul quale richiamiamo la nostra attenzione riguarda, in modo diremmo inatteso, la scelta dei supporti. Leonardo da Vinci, programma innovativo e sull'innovazione per compito e per eccellenza, ha rischiato nel corso del primo anno di attuazione di diventare un contenitore nel quale far confluire più che altro traslazioni di strumenti e modelli formativi da veicoli convenzionali a supporti informatizzati.

Per evitare tale "banalizzazione" del concetto di innovazione, tanto la Commissione quanto i Coordinatori nazionali nei vari Paesi attivi, hanno utilizzato Formulare, Guide e, soprattutto, lo strumento del Bando, per specificare che tale traslazione non poteva rappresentare l'elemento progettuale in grado di testimoniare la innovatività della candidatura.

È, quindi, interessante notare che la percentuale di utilizzo delle nuove tecnologie per veicolare i risultati degli interventi cofinanziati è pari a poco più del 50%, a testimonianza del fatto che le raccomandazioni sono state rispettate da un numero molto elevato di promotori. L'uso del supporto cartaceo, inoltre, è ancora estremamente diffuso, come dimostra il dato relativo (35.6%), a riprova che tale veicolo non ostacola e non inibisce l'innovazione del contenuto.

Nella Tabelle seguenti (*Tabb.45-46*) è, invece, possibile riscontrare che nella maggior parte dei casi (quasi l'80%) le soluzioni organizzative individuate dai partneriati sono risultate sufficientemente efficaci per evitare di dover apportare modifiche sostanziali ai veicoli dei risultati.

Tab. 45

4.3 È stato necessario modificare in itinere la configurazione dei veicoli dei prodotti

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
No	106	78,5
Si	29	21,5
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

Laddove tali modifiche si sono rese necessarie, però, esse hanno investito sia la forma (tipologia del supporto) che il contenuto. A proposito del contenuto occorre sottolineare che le modifiche hanno riguardato più il livello e la modalità di esemplificazione che non gli argomenti e le scelte metodologiche e comunicative, scegliendo i promotori di realizzare, semmai, dei prototipi piuttosto che dei prodotti definitivi.

Tab. 46**4.3.2 Se Sì, quali aspetti sono stati investiti? (possibili più opzioni)**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Tipologia del supporto	21	51,2
Livello di compiutezza	11	26,8
Estensione tematica	9	22,0
totale	41	100,0

Tale scelta, comunque, non ha inficiato la possibilità da parte dei potenziali fruitori di accedere all'occasione formativa (il 70% dei contraenti assicura che non sono stati creati ostacoli in tale senso), mentre nel 17% dei casi i progettisti ritengono che sarà necessario integrare il prodotto per mantenerne inalterato il potenziale formativo o informativo (Tab. 47).

Allorquando viene posta la domanda riguardante le criticità nella realizzazione dei prodotti previsti, la risposta fornita è relativamente rassicurante: sostanzialmente la quasi totalità dei progetti percepisce lo stato di avanzamento delle attività come regolare (60%) o irregolare (39.3%)¹⁰.

Tab.47**4.3.3 Se vi è stato un ridimensionamento dei veicoli dei prodotti, questi ultimi**

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>frequenza V.A.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	restano comunque accessibili immediatamente ai potenziali fruitori	20	14,8	69,0
	rappresentano un prototipo che richiede ulteriori sviluppi per poter essere fruito	5	3,7	17,2
	non risponde	4	3	13,8
	totale	29	21,5	100,0
Non dovute		106	78,5	
totale		135	100,0	

¹⁰ Si ricorda che la definizione di "irregolare" si applica a quei processi di realizzazione che presentano alcune difficoltà nel rispetto delle previsioni, difficoltà che possono essere, però, superate agevolmente senza ricorrere a supporti o interventi esterni, nel breve-medio termine.

Tab. 48**4.4 In rapporto al piano di lavoro previsto per le diverse fasi, valutereste lo stato di avanzamento del progetto**

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% cumulata</i>
Regolare	81	60.0	60.0
Irregolare	53	39.3	99.3
Gravemente irregolare	1	0.7	100.0
totale	135	100.0	

Laddove viene chiesto di specificare la natura o l'origine delle difficoltà incontrate, si nota una frammentazione notevole nelle risposte offerte (*Tab. 49*).

Tab. 49**4.4.1 In caso di irregolarità, anche lieve, questa è legata a problemi relativi**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
a difficoltà nel lavorare all'interno del partenariato	19	18
a ritardi da parte della Commissione nell'erogazione dei fondi	17	16,0
agli aspetti contenutistici del progetto	14	13,2
alla gestione del progetto	12	11,3
Altro	11	10,4
alla gestione degli aspetti amministrativi	10	9,4
agli aspetti metodologici del progetto	9	8,5
alla gestione degli aspetti finanziari	9	8,5
alla comunicazione	5	4,7
totale	106	100,0

È possibile, però, trarre alcune conclusioni:

- la prima è che clusterizzando le opzioni che riguardano criticità di ordine finanziario, possiamo inferire che "l'amministrazione economica e finanziaria" resta la causa di impasse più frequente (33.9%);
- la seconda osservazione possibile è che la modalità di lavoro in un partenariato cui viene richiesto un elevato livello di cooperazione rappresenta in ordine di importanza la seconda fonte di problemi. Tale conclusione deriva dalla lettura del risultato della somma tra le opzioni "difficoltà di comunicazione" e "difficoltà ad operare con i partner";
- si può osservare, inoltre che "solo" nel 21.7% dei casi, l'irregolarità nell'attuazione viene collegata dai promotori direttamente agli aspetti di contenuto o di scelta metodologica, fatto che, essendo stato "messo in conto" fin dal momento

della progettazione della candidatura, non sembra fonte di preoccupazione eccessiva.

Tab. 50

4.5 I problemi intervenuti sono stati risolti?

<i>Risposte</i>		<i>Frequenza</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	Si	29	21,5	53,7
	No	24	17,8	44,4
	NR	1	0,7	1,9
<i>totale</i>		<i>54</i>	<i>40,0</i>	<i>100,0</i>
Mancanti		81	60,0	
<i>totale</i>		<i>81</i>	<i>60,0</i>	
<i>totale</i>		<i>135</i>	<i>100,0</i>	

Naturalmente, questa è un'area sulla quale risultano essere estremamente importanti momenti di approfondimento e utilizzo di tecniche diverse (interviste individuali o di gruppo) per comprendere meglio il dato eccessivamente sintetico anche se questo è in grado di offrire alcuni indirizzi fondamentali.

La necessità di approfondimenti è testimoniata dal fatto che, come risulta nella *Tab. 50*, tra i progetti che hanno dichiarato di trovarsi in difficoltà, anche momentanea, il 44,4% non ha ancora risolto tutti i problemi e, di conseguenza, occorre intervenire non soltanto per conoscere, ma anche per evitare che i problemi si accentuino con il passare del tempo.

4.5 Area "autovalutazione"

La valutazione degli esiti (risultati e prodotti) dei progetti Leonardo da Vinci è una azione relativamente più complessa di quella che viene svolta su iniziative di diversa natura e origine. Infatti, l'obiettivo non è "soltanto" quello di valutarne l'impatto e la qualità rispetto ai sistemi nazionali e alla politica comunitaria sulla formazione professionale, ma anche quello di verificarne il grado di innovatività di cui essi sono portatori. Inoltre, data la struttura del programma, è particolarmente interessante apprezzare le soluzioni organizzative adottate dai partenariati per rispondere alle modalità di gestione che Leonardo da Vinci spinge a rispettare (contrattualizzazione, elevato livello di cooperazione tra i partner).

Se il ruolo del valutatore viene assunto in primo luogo dalla Commissione e dagli

Stati aderenti al programma, una funzione importante è richiesta (e svolta, nella maggior parte dei casi) agli stessi promotori dei progetti.

Nonostante l'elaborazione di metodi e strumenti di valutazione sia una delle componenti tipiche e irrinunciabili della progettazione formativa, e nonostante il fatto che su Leonardo si misurano partenariati estremamente competenti e solidi da questo punto di vista, è proprio su quest'area del progetto che molte delle proposte ritenute per obiettivi e organizzazione del lavoro positive e apprezzabili sono state considerate non accettabili per la scarsa qualità che hanno espresso in sede di progettazione.

Appare quindi interessante, ai fini del monitoraggio qualitativo, cercare di verificare come i Contraenti hanno svolto o stanno sviluppando tale azione.

Possiamo subito notare come la responsabilità della valutazione venga mantenuta nella grande maggioranza dei casi (circa il 75%) all'interno del Partenariato (*Tab.51*). Più raro è l'utilizzo di esperti esterni, nonostante questa sia una possibilità chiaramente presentata in sede di consulenza alla progettazione da parte degli esperti dalla I.N.C. come percorribile sia da un punto di vista metodologico che amministrativo.

Tab. 51

5.1 Chi assume la responsabilità scientifica della valutazione e del controllo della qualità dei risultati del progetto?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Gli stessi responsabili del progetto	92	55,8
Un Comitato Scientifico e/o di Valutazione	31	18,8
Esperti esterni	21	12,7
Altro	21	12,7
totale	165	100,0

Un elemento di debolezza frequentemente presente nelle candidature Leonardo riguarda la difficoltà sperimentata da molti promotori nell'identificare indicatori di qualità, di efficienza e di efficacia da utilizzare in sede di valutazione *in itinere* e finale.

Nelle tabelle seguenti (*Tabb.52 - 53*) si può notare che alla domanda sui criteri e sugli indicatori, che prevedeva come la precedente la possibilità di associare risposte multiple, la maggioranza delle risposte pervenute evidenzia il ricorso a indicatori di tipo oggettivo o al ricorso di giudizi soggettivi espressi da specialisti ed esperti (quindi, non necessariamente presenti nel partenariato).

Si tratta di un dato importante che rinforza la convinzione dell'esistenza di un bisogno di intervento rapido presso l'offerta formativa per cercare di radicare meglio una cultura della valutazione.

Tab. 52

5.2 I criteri adottati per l'autovalutazione degli esiti sono principalmente basati

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
su rilevazioni di tipo oggettivo	88	54,7
su giudizi espressi da esperti e specialisti	71	44,1
NR	2	1,2
totale	161	100,0

Tab. 53

5.3 Sono stati utilizzati indicatori per la misurazione della qualità del progetto?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
No	65	48,1
Si	65	48,1
NR	5	3,7
totale	135	100,0

In ogni caso, tra coloro che hanno risposto alla domanda sugli strumenti utilizzati (vedi Tab. 54), è interessante notare che la maggioranza (più dell'80%) ha predisposto ex novo una strumentazione apposita, segno che se gli indicatori e i paradigmi teorici di riferimento per compiere l'esercizio della valutazione possono essere anche convenzionali, la strumentazione necessaria per agirli mal si adatta ad una struttura innovativa e innovante come quella del Programma Leonardo da Vinci.

Tab. 54

5.2.2 Gli strumenti oggettivi eventualmente utilizzati

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	sono stati appositamente costruiti per le specifiche finalità	71	52,6	80,7
	sono strumenti già standardizzati, di largo impiego	11	8,1	12,5
	NR	6	4,4	6,8
	totale	88	65,2	100,0
Non dovuti		47	34,8	
totale		135	100,0	

Per quanto riguarda la sintesi dei risultati emergenti dalle valutazioni, che appaiono in corso o previste nella maggior parte dei progetti, si può notare il dato riportato nella *Tab.55*.

Esso dimostra che permane una certa difficoltà nel considerare l'esercizio di valutazione come parte integrante di un processo attuativo di attività che si concretizzano in "deliverables": nel quasi 75% dei casi, infatti, i promotori non sintetizzano in report i risultati della valutazione, percentuale non spiegabile con il diverso stato di avanzamento di progetti che fanno riferimento a "generazioni" diverse e successive e a diverse durate del progetto stesso.

Tab. 55

5.5 Allo stato attuale è stato realizzato un report che valuti la qualità del progetto ?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
NO	101	74,8
SI	31	23,0
NR	3	2,2
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

In altri termini, se anche si fosse disposti ad ammettere che "fisiologicamente" il rapporto di valutazione viene redatto solo al termine dell'iniziativa, sono molto più numerosi i progetti che si trovano in uno stadio realizzativo che giustificherebbe l'esistenza di un documento di questo tipo e contenuto.

Tale risposta appare relativamente in contraddizione con le risposte fornite poco più oltre nella redazione del questionario.

Tab.56

5.7 Metodologie, strumenti e indicatori adottati per la valutazione di processo corrispondono a quanto previsto in sede di progetto?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
SI	120	88,9
NO	11	8,1
NR	4	3,0
<i>totale</i>	<i>135</i>	<i>100,0</i>

Tab. 57**5.8 Gli strumenti e le metodologie di autovalutazione adottati sono risultati validi ed efficaci?**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
abbastanza	70	51,9
molto	47	34,8
perfettamente	8	5,9
NR	9	6,7
poco	1	,7
totale	135	100,0

Nelle tabelle precedenti (*Tabb.56 - 57*), infatti, si può notare che i promotori hanno idee molto chiare sulla pertinenza delle scelte metodologiche e strumentali adottate e sulla loro efficacia. Indubbiamente, quindi, attività di valutazione sono in corso o sono state ultimate, anche se sono relativamente poco strutturate e formalizzate.

L'ultimo dato che si ritiene utile sottolineare concerne la finalizzazione dell'attività di valutazione. Appare, infatti, chiaramente che i partenariati considerano strategica la valutazione per procedere ad attività di disseminazione e, soprattutto, di disseminazione mirata.

In estrema sintesi, la verifica della qualità viene effettuata, in prima istanza, per apprezzare la trasferibilità dei prodotti e la potenzialità di impatto degli stessi sui sistemi o settori target. In secondo luogo, la valutazione consente di definire meglio le modalità di trasferimento e di identificare, e adeguare, linguaggi, canali e veicoli di disseminazione.

Tab. 58**5.6 In previsione, come si intende utilizzare i risultati del processo di valutazione della qualità del progetto?**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>
Per la disseminazione delle metodologie e strumenti utilizzati	62	38,5
Per la riprogettazione di altri interventi formativi	50	31,1
Per una diffusione mirata dei risultati	49	30,4
totale	161	100,0

4.6 Area “disseminazione”

Come si è avuto modo di anticipare nel paragrafo dedicato alla gestione del partenariato, la disseminazione dei risultati e dei prodotti rappresenta una delle azioni fondamentali, sulla quale viene richiesto un ingente investimento di tempo, risorse e capacità ai promotori¹¹.

Tale attenzione, d'altra parte, si impone, dal momento che la spinta verso l'innovazione e l'anticipazione fa sì che siano ormai più di 1500 i progetti che negli Stati aderenti a Leonardo da Vinci sono in corso di svolgimento.

Occorre ricordare che le grandi direttrici sulle quali operano i progetti sono sostanzialmente cinque: nuove qualifiche e relativa elaborazione di curricula, strumenti, modelli pedagogici (1), alternanza, comprese le esperienze possibili di apprendistato e le connesse attività formative (2), lotta all'esclusione (3), valorizzazione degli investimenti formativi in impresa (4) e accessibilità alla opportunità formative anche attraverso il ricorso alle nuove tecnologie (5).

Naturalmente, le proposte non si sono equidistribuite su queste filieres possibili. Più della metà insistono, infatti, sulla prima priorità di intervento, mentre una gran parte di quelle centrate sulla quinta priorità in realtà operano quasi esclusivamente sul terreno della formazione a distanza e sull'autoistruzione. Per quanto riguarda la lotta per l'inclusione sociale diversi fattori sono all'origine del limitato numero di iniziative sulle pari opportunità, elemento che dovrà senz'altro costituire oggetto di approfondite riflessioni in sede di riprogrammazione degli interventi (prossimi bandi e, probabilmente, seconda fase del programma Leonardo da Vinci).

Appare evidente, dunque, come la possibilità di conoscere rapidamente i risultati dei progetti risponda a due finalità distinte e complementari:

- razionalizzare l'uso delle risorse, evitando di finanziare nel futuro sperimentazioni già in corso altrove, eventualmente dirottandole sul testing dei risultati e sull'allargamento dei partenariati;
- indirizzare le risorse del programma su obiettivi relativi poco perseguiti dall'offerta formativa e di ricerca europea.

Se la disseminazione rappresenta in sé una azione da svolgere per i motivi suddetti, ai quali aggiungeremmo, last but not least, l'esigenza pressante di aumentare la trasparenza sull'uso di risorse economiche in massima parte pubbliche, essa rappresenta anche la precondizione necessaria, non sufficiente, per aumentare i mar-

¹¹ Cfr. anche “Guide à la dissemination et à la commercialisation des produits Leonardo da Vinci” e quadro “M” del formulario di candidatura, documenti entrambi redatti dai funzionari della DG XXII della CE.

gini di trasferibilità dei risultati dei progetti.

Come desumibile dalla *Tabella 59*, una netta maggioranza dei progetti ha iniziato le attività di diffusione previste nella proposta. Eppure permane una quota percentuale piuttosto elevata (43%) che non ha avviato tale azione.

Tab. 59

6.3 È stata avviata la fase di disseminazione?

<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
SI	77	57,0
NO	58	43,0
totale	135	100,0

L'item seguente del questionario indaga le motivazioni di tale non avvio e nella *tabella 60* si può notare che la motivazione principale (94,8% dei casi) risiede nel fatto che alla disseminazione sia stata assegnata una specifica fase di attuazione.

Da un lato tale risposta appare confortante: i partenariati comprendono che la disseminazione dei risultati del proprio lavoro è un compito da svolgere e, perciò, si impegnano a utilizzare parte delle risorse e del tempo per questo obiettivo.

D'altra parte, lo stesso dato induce una certa preoccupazione: esiste una percentuale troppo alta di promotori che, sottovalutando il processo realizzativo, ritiene che solo il risultato o il prodotto debbano essere condivisi. Al contrario, l'innovazione passa molto spesso più nel "come si fa" piuttosto che nel risultato ottenuto, e la natura dei risultati non può essere compresa nella sua essenza se non si rende conto anche della modalità e dei percorsi che l'hanno determinata.

Occorre, senz'altro, investire maggiormente in fase di assistenza tecnica per trasferire il concetto di diffusione come naturale complemento di ogni azione del progetto.

Tab. 60

6.3.1 Se No, perché ?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza V.A.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Valide	Prevista in una fase successiva	55	40,7	94,8
	Non prevista	3	2,2	5,2
	totale	58	43,0	100,0
Non dovute		77	57,0	
totale		135	100,0	

Tale preoccupazione viene confermata anche considerando il caso delle risposte positive, ossia di quei promotori che hanno avviato le azioni di diffusione. Infatti, più del 66% dichiara che ha iniziato la disseminazione abbastanza dopo l'avvio del progetto, elemento che messo in relazione con il fatto che il monitoraggio 1998 si è concentrato sui progetti '95, '96 e '97 potrebbe nascondere il comportamento dichiarato da coloro che hanno risposto che la disseminazione è prevista in una fase successiva (vedi *Tabella 60*). Occorrerà verificare, dunque, a quale generazione progettuale appartengono coloro che hanno cominciato la disseminazione.

Tab. 61

6.3.2 Se Sì, quando è stata avviata la disseminazione?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	Abbastanza dopo l'avvio del progetto	51	37,8	0
	Subito dopo l'avvio del progetto	24	17,8	66,2
	NR	2	1,4	31,2
	totale	77	57,0	2,6
Non dovuti		58	43,0	100,
totale		135	100,	0

Le tabelle seguenti (*tabb.62 - 63*) sintetizzano il feedback delle azioni di disseminazione avviate. Interessante appare il dato relativo alle manifestazioni di interesse ricevute, peraltro non meglio precisato e definito nella natura, che si attesta sull'oltre il 93%. Naturalmente occorre che i promotori che non hanno riscontrato manifestazioni di interesse o reazioni di diversa natura alle proprie sollecitazioni informative riflettano su tale mancanza di effetto e procedano nei necessari cambiamenti nella strategia adottata.

Tab. 62

6.3.3 Vi sono stati concreti riscontri (cioè significative manifestazioni di interesse) alle vostre iniziative di disseminazione?

<i>Risposte</i>	<i>Opzioni possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	SI	72	53,3	93,5
	NO	5	3,7	6,5
	totale	77	57,0	100,0
Non dovuti		58	43,0	
totale		135	100,0	

Importante è, invece, il dato relativo ai destinatari delle informazioni che hanno ritenuto di dover reagire (*tab. 63*).

Se tali reazioni sono da considerare “fisiologiche” da parte di quei soggetti istituzionalmente preposti all’istruzione, alla formazione professionale e alla ricerca in campo educativo, non lo sono altrettanto per quegli attori che hanno missioni relativamente più articolate e complesse, come le parti sociali, le autorità pubbliche e le imprese.

Il sostanziale equilibrio che si riscontra nella quantità del feedback nasconde una importante componente qualitativa del risultato: il coinvolgimento *ab ovo* di questi ultimi attori rappresenta una delle precondizioni per la trasformazione-evoluzione dell’azione di diffusione in azione di trasferimento.

Tab. 63

6.3.3.1 Se “Sì”, da parte di quali tipologie principali di soggetti?

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Enti di formazione	38	18,9
Imprese	34	16,9
Scuola	30	14,9
Amministrazioni Pubbliche	29	14,4
Parti sociali	28	13,9
Università e/o Istituti di ricerca	26	12,9
Altro	15	7,5
N. R.	1	,5
totale	201	100,0

Le domande successive del questionario rispondevano a due finalità distinte:

- la prima, di natura più “pedagogica” consisteva nello stimolare i progetti a ricercare effetti della propria azione non solo all’esterno ma anche all’interno della propria organizzazione, cercando di focalizzare la loro attenzione sul fatto che iniziative così complesse e innovative, una volta proiettate all’esterno, molto raramente possono svilupparsi in termini di autoreferenzialità assoluta.
- la seconda era quella di verificare se l’azione di disseminazione rappresentava nell’economia del progetto un elemento di controllo e etero-valutazione, fatto indubbio dal momento che la maggioranza dei partenariati (58.3%) dichiara di aver tenuto conto del *feedback* per apportare modifiche e ritratture dell’azione (*Tab. 64*);

Tab. 64**6.3.3.2 I riscontri alle vostre iniziative sono stati utili a ridefinire o rivedere alcuni aspetti del progetto?**

<i>Risposte</i>	<i>Risposte possibili</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>	<i>% valida</i>
Validi	SI	42	31,1	58,3
	NO	28	20,7	38,9
	NR	2	1,5	2,8
	totale	72	53,3	100,0
Non dovute		63	46,7	
totale		135	100,0	

Appare rilevante, da ultimo, notare che i partenariati che sono risultati più "influenzati" dall'esterno non hanno limitato le ritature a semplici operazioni di "maquillage", ma, anzi, hanno avviato modifiche che riguardano prevalentemente i contenuti (quasi il 37%) e la natura dei prodotti (con modifiche nei prodotti, in questo caso, si intende prevalentemente l'aspetto funzionale, di navigazione, di efficienza nell'uso, di accessibilità nella fruizione).

Tab. 65**6.3.3.2.1 Se "Sì", quali aspetti sono stati rivisti?**

<i>Opzioni</i>	<i>Frequenza v.a.</i>	<i>%</i>
Contenuti	22	36,7
Prodotti	15	25,0
Metodologie	13	21,7
Altro	6	10,0
Dimensione del partenariato	3	5,0
NR	1	1,7
totale	60	100,0





Appendice



Monitoraggio Progetti italiani "Leonardo da Vinci"

Questionario di Monitoraggio Progetti Pilota/Indagini e Analisi

Presentazione e istruzioni per la compilazione

Il presente questionario è finalizzato ad una rilevazione informativa sullo stato di avanzamento dei progetti pilota Indagini e Analisi 1995-96-97 del Programma "Leonardo da Vinci" coordinati da contraenti italiani. Tale rilevazione costituisce la seconda fase di un piano di monitoraggio dei progetti medesimi, che prevede nelle fasi successive l'esecuzione di interviste, la raccolta e l'analisi di rapporti intermedi e finali. Scopo del monitoraggio è quello di ottenere un quadro conoscitivo più approfondito possibile che risulti utile agli organismi preposti all'assistenza tecnica e a tutti gli enti coinvolti nelle attività inerenti il Programma "Leonardo da Vinci" per sostenere ed accrescere l'efficacia delle indagini e/o azioni realizzate in tale contesto.

Il questionario è articolato in due Sezioni: Sezione Generale e Sezione Approfondimenti tematici. Per quanto riguarda la seconda Sezione leggere attentamente le Note per la Compilazione che la precedono.

Il questionario deve essere compilato dal componente dello staff del progetto che, a qualunque titolo, possieda al momento presente la conoscenza più completa ed aggiornata del progetto medesimo.

Si raccomanda di compilare il questionario con estrema precisione in tutte le sue parti senza omettere alcun dato. Si richiede in particolare di prestare attenzione al fatto che le domande poste consentono in alcuni casi di fornire più risposte, attribuendo un ordine di priorità alle alternative scelte, mentre in altri casi richiedono una sola risposta. Il numero massimo di risposte consentite a ciascuna domanda è ogni volta specificato tra parentesi.

Si garantisce che tutte le informazioni fornite saranno mantenute strettamente riservate ed utilizzate dagli organi responsabili del monitoraggio esclusivamente ai fini del monitoraggio stesso.

I.N.C. Leonardo da Vinci - Italia

0.1 Dati anagrafici del progetto

Denominazione del Contraente:.....
 Figura giuridica del Contraente:
 Titolo del progetto:
 Settore:.....
 Misura:.....
 Anno di approvazione:
 Durata:.....

0.2 Dati anagrafici del compilatore

Nome e cognome:
 Ruolo/funzione all'interno del progetto:.....
 Telefono:
 Fax:
 e-mail:

0.3 Data di compilazione

.....

Sezione generale**1. Eventuale riformulazione e/o adattamento del Progetto**

1.1 Il progetto ha subito una riduzione del contributo comunitario rispetto alla richiesta di finanziamento contenuta nella proposta originaria?

Sì No

In caso di risposta affermativa passare alla domanda seguente, in caso di risposta negativa passare alla domanda 1.2

1.1.1 Se sì, a seguito della riduzione del contributo comunitario sulla proposta progettuale originaria il progetto ha subito una riformulazione?

Sì No

In caso di risposta affermativa passare alla domanda seguente, in caso di risposta negativa passare alla domanda 1.2

1.1.1.1 Se sì, chi ha riformulato il progetto? (*indicare una sola risposta*)

- Tutto il partenariato
- Solo alcuni componenti del partenariato
- Il contraente
- Il coordinatore
- Uno o più esperti esterni
- Il contraente e/o coordinatore, poi ratifica del partenariato
- Altro (specificare)

1.1.1.2 Se sì, la riformulazione del progetto ha comportato la necessità di disporre di finanziamenti e/o risorse aggiuntivi?

- Sì
- No

In caso di risposta affermativa passare alla domanda seguente, in caso di risposta negativa passare alla domanda 1.1.1.3

1.1.1.2.1 Se sì, tali finanziamenti e/o risorse sono stati ottenuti?

- Sì, in misura adeguata alle necessità
- Sì, ma in misura inadeguata alle necessità
- No

1.1.1.3 Se sì, quali sono le modifiche sostanziali che la riformulazione ha comportato? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- Ridefinizione dei ruoli tra partner
- Ridefinizione dei compiti e dei carichi di lavoro tra partner
- Ridefinizione dei prodotti/risultati
- Revisione del budget
- Revisione degli obiettivi
- Altro (specificare)

1.1.1.4 Se sì, la riformulazione del progetto ha reso necessario un intervento di assistenza tecnica?

- Sì
- No

1.1.1.4.1 Se sì, da parte di chi?

- B.A.T.
- I.N.C
- Esperto/i esterno/i (specificare la qualifica)

Altro (specificare)

1.2. Il progetto, a prescindere dall'eventuale riformulazione iniziale, ha subito adattamenti in itinere dovuti al mutare di condizioni interne e/o esterne?

Sì No

In caso di risposta affermativa si prega di completare la sezione 1 del presente questionario, in caso di risposta negativa passare alla sezione 2 del questionario.

1.2.1 Chi ha coinvolto il/i processo/i di adattamento del progetto? (*indicare una sola risposta*)

- tutto il partenariato
- solo alcuni componenti del partenariato
- il contraente
- il coordinatore
- uno o più esperti esterni

1.2.2 Per quale motivo il progetto ha subito adattamenti in itinere? (*indicare al massimo tre risposte contrassegnando con 1°, 2° e 3°*)

- Il progetto prevedeva esplicitamente un approfondimento e una messa a punto nel passaggio alla fase operativa
- È stato richiesto da uno o più partner
- Il partenariato ha subito modifiche in corso d'opera
- Sono intervenuti nuovi elementi che hanno suggerito una rivisitazione del progetto (specificare)
- È stato richiesto dal B.A.T. "Leonardo da Vinci"
- Altro (specificare)

1.2.3 Quali aspetti sono stati principalmente ridefiniti? (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°, 2° e 3°*)

- Tipologia dei destinatari (specificare utilizzando i codici dei formulari di candidatura)
- Composizione del partenariato
- Redistribuzione dei compiti fra partner
- Ripartizione del budget fra partner
- Obiettivi
- Prodotti/Risultati
- Calendario
- Mobilità (seminari organizzativi, incontri)

- Ampiezza del campione
- Metodologie
- Strumentazione

1.2.4 Quale tipo di modifiche al progetto ha comportato essenzialmente il/i processo/i di adattamento del progetto? (*indicare una sola risposta*)

- Una riduzione complessiva
- Un ampliamento complessivo
- Una riduzione di alcune parti ed un ampliamento di altre
- Una riduzione di alcune parti
- Un ampliamento di alcune parti

1.2.5 La ridefinizione degli aspetti del progetto ha reso necessario un intervento di assistenza tecnica?

- Sì
- No

1.2.5.1 Se "Sì", da parte di chi?

- B.A.T.
- I.N.C
- Esperto/i esterno/i (specificare la qualifica)

2. Partenariato

2.1 Il partenariato si è costituito? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- Sulla base delle competenze dei partner
- Sulla base di affinità di intenti
- Utilizzando reti preesistenti
- Utilizzando reti personali
- Allargando reti preesistenti
- Utilizzando banche dati e/o seminari di contatto

2.2 Secondo quali criteri è stato suddiviso il carico di lavoro fra i partner? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- Coerenza con le specifiche competenze dei singoli partner
- Coerenza con gli obiettivi del progetto

- Pari ripartizione dei carichi di lavoro indipendentemente dalle specifiche competenze
- Ripartizione dei carichi di lavoro sulla base di responsabilità di tipo amministrativo/finanziario
- Ripartizione dei carichi di lavoro sulla base di responsabilità di coordinamento
- Carico maggiore su un partner sulla base della distribuzione del budget all'interno del partenariato
- Carico maggiore su più partner sulla base della distribuzione del budget all'interno del partenariato

2.3 Quali strumenti di comunicazione vengono maggiormente impiegati tra i partner? (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°, 2° e 3°*)

- Riunioni organizzative
- Seminari
- Laboratori
- Incontri non previsti
- Posta
- telefono
- Fax
- E-mail
- Videoconferenza
- Internet (www)
- Newsletter
- Altro (specificare)

2.4 Quali sono le modalità di comunicazione linguistica adottate dal partenariato transnazionale?

- Solo lingua inglese
- Solo lingua francese
- Lingua veicolare
- Utilizzo di due lingue differenti
- Utilizzo di tre o quattro lingue differenti
- Ricorso all'interprete/traduttore
- Altro (specificare)

2.5 Sono stati realizzati seminari transnazionali con la partecipazione del partenariato del progetto?

- Sì No

2.6 Sono stati realizzati seminari di informazione e disseminazione dei risultati raggiunti con la partecipazione di organismi esterni al progetto?

- Sì No

2.7 Sono stati costituiti organismi di coordinamento differenti da quelli istituzionalmente previsti dal progetto?

- Sì No

2.7.1 In caso di risposta affermativa specificare quale:

- Comitato direttivo
 Comitato esecutivo
 Comitato di coordinamento
 Comitato tecnico-scientifico
 Responsabilità di coordinamento collegata a specifici ambiti/sezioni del progetto
 Altro (specificare)

2.8 Su che cosa si fonda essenzialmente il valore aggiunto apportato dai partner? (*indicare una sola risposta*)

- Sulla somma delle esperienze e dei contributi dei partner
 Sulla capacità dei partner di integrare le reciproche esperienze e conoscenze
 Sulla valorizzazione delle esperienze maturate attraverso la partecipazione ad altri Programmi o Iniziative comunitari

2.9 Su che cosa si fonda essenzialmente la dimensione europea del progetto? (*indicare una sola risposta*)

- Sulla valorizzazione e il confronto delle differenze culturali e esperienziali tra i partner transnazionali
 Sulla volontà di mediare tra posizioni ed esperienze differenti
 Sull'individuazione delle migliori esperienze e la costruzione di un comune percorso innovativo
 Sulla possibilità di lavorare con persone di altri Paesi

2.10 Sono emersi problemi nella gestione del partenariato?

- Sì No

In caso di risposta affermativa passare alla domanda seguente, in caso di risposta negativa passare alla Sezione 3 del presente questionario

2.10.1 Se "Sì", di quale tipo? (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°, 2° e 3°*)

- Variazione nella composizione del partenariato
- Scarsa collaborazione di un partner
- Scarsa collaborazione di più partner
- Scarsa condivisione di comuni riferimenti culturali
- Divergenza nei modelli teorici di riferimento
- Difficoltà derivanti dalla ripartizione delle risorse
- Difficoltà di comunicazione tra partner
- Scarso rispetto delle scadenze concordate
- Altro (specificare)

Rispondere alla seguente domanda solo se si sono incontrate difficoltà di comunicazione tra i partner. In caso contrario passare alla domanda 2.10.2

2.10.1.2.1 Se vi sono stati problemi di comunicazione fra i partner, essi hanno riguardato (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- la comprensione linguistica
- inadeguatezza tecnologica di alcuni partner
- ritardi nelle risposte a comunicazioni
- Altro (specificare)

Rispondere alla seguente domanda solo se si sono incontrati problemi legati alla comprensione linguistica. In caso contrario passare alla domanda 2.10.2

2.10.1.2.2 Se vi sono state difficoltà di comprensione linguistica, esse hanno riguardato (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- la mancanza di condivisione della lingua veicolare
- il basso livello di competenze linguistiche nel partenariato
- la necessità di ricorrere a interpreti e traduttori
- Altro (specificare)

2.10.2 I problemi emersi nella gestione del partenariato sono stati del tutto risolti?

- Sì No

2.10.2.1 Se "Sì", sono stati risolti tramite (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1°, 2°*)

- risorse interne al partenariato

- l'assistenza del B.A.T.
- l'assistenza della I.N.C.
- il ricorso a consulenze di esperti esterni

3. Gestione amministrativa

3.1 Chi si occupa essenzialmente della gestione amministrativa del progetto?
(*indicare una sola risposta*)

- Responsabile amministrativo dell'organismo contraente
- Personale amministrativo dell'organismo contraente
- Coordinatore del progetto
- Coordinatore del progetto più responsabile amministrativo dell'organismo contraente
- Consulente esterno
- Tutti i membri del partenariato
- Altro (specificare)

3.2 Per regolamentare la gestione amministrativa sono stati utilizzati strumenti
(*indicare una sola risposta*)

- messi a disposizione dal B.A.T.
- realizzati ad hoc dal partenariato
- già esistenti

3.2.1 Se sono stati utilizzati strumenti ad hoc, da quali esigenze è stata dettata tale scelta? (*indicare una sola risposta*)

- Vantaggi sul piano della flessibilità
- Esperienze pregresse dell'organismo contraente
- Migliore adattabilità alle differenti normative nazionali
- Specificità amministrativa dell'ente contraente
- Ritardato ricevimento della documentazione amministrativo/finanziaria

3.3 Si è proceduto ad una riformulazione degli aspetti finanziari del progetto?

- Sì No

In caso di risposta affermativa passare alla domanda 3.3.2, in caso di risposta negativa passare alla domanda seguente e poi alla 3.4

3.3.1 Se "No", per quale motivo?

- La Commissione ha accettato l'erogazione dell'intera quota di cofinanziamento richiesta nella proposta originaria
- Sono intervenuti ritardi nella riformulazione del budget dovuti a problemi interni al progetto
- La Commissione ha accordato le proroghe richieste
- Altro (specificare)

3.3.2 Se "Sì", sono state incontrate difficoltà nel processo di ridefinizione dei costi?

- Sì No

3.3.2.1 Se "Sì", queste sono state dovute a (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°, 2° e 3°*)

- la ridefinizione e/o ripartizione dei fondi
- l'eleggibilità dei costi
- la scarsa comprensione delle normative concernenti la riformulazione
- la scarsa collaborazione del partenariato
- problemi legati all'ente contraente
- problemi legati al coordinatore
- la mancata accettazione della redistribuzione dei fondi da parte di un partner
- la mancata accettazione della redistribuzione dei fondi da parte di più partner
- Altro (specificare)

3.4 La convenzione con il B.A.T. è stata stipulata?

- Sì No

3.4.1 Se "Sì", quando? (*indicare una sola risposta*)

- All'avvio del progetto
- Dopo l'avvio della fase operativa
- In una fase avanzata del progetto

3.4.2 Se "No", per quale ragione fondamentale? (*indicare al massimo tre risposte contrassegnando con 1°, 2°, 3°*)

- Ritardato ricevimento del manuale finanziario
- Ritardato ricevimento del modello di convenzione
- Difficoltà legate alla comprensione linguistica del manuale finanziario
- Difficoltà legate alla comprensione tecnica del manuale finanziario

- Difficoltà intervenute tra i partner al momento della definizione degli aspetti finanziari della convenzione
- Altro (specificare)

3.5 Le relazioni tra partner sono state regolate tramite la stipula di subcontratti?

- Sì
- No

3.5.1 Se "No", perché? (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°, 2°, 3°*)

- Vincoli normativi nazionali
- Mancato accordo fra tutti i partner
- Mancato accordo del contraente con alcuni partner
- Mancato accordo del contraente con un partner
- Scarsa comprensione tecnica della modulistica
- Scarsa comprensione linguistica della modulistica
- Altro (specificare)

3.6 L'Interim Report è stato redatto?

- Sì
- No
- Sì, solo rapporto attività
- Sì, solo rendiconto

3.6.1 Se "No", per quale motivo? (*indicare una sola risposta*)

- Per motivi di ordine istituzionale l'Interim Report non deve ancora essere compilato
- Il progetto ha richiesto e ottenuto una proroga per portare a termine le attività della prima fase
- È stata richiesta una proroga a causa del ritardo nel raggiungimento degli obiettivi di fase ma non è stata ancora ricevuta risposta dal B.A.T.
- È in fase di redazione
- Altro (specificare)

3.6.2 Se "Sì", sono state incontrate difficoltà nella compilazione dell'Interim Report?

- Sì
- No

3.6.2.1 Se "Sì", di quale tipo?

- Complessità del formulario
- Complessità nella regolamentazione amministrativo/finanziaria
- Difficoltà legate all'elegibilità dei costi sostenuti
- mancanza dati o informazioni da parte dei partner

3.7 La funzione di controllo amministrativo si espleta:

- iterativamente
- in concomitanza con le scadenze istituzionali
- in concomitanza di scadenze istituzionali e di un calendario concordato tra tutti i partner
- in concomitanza delle diverse fasi del progetto
- Altro (specificare)

3.8 L'erogazione dei flussi finanziari è regolare?

- Sì
- No

3.8.1 Se "No", i ritardi sono dovuti a (*indicare al massimo 3 risposte, contrassegnando con 1°,2°,3°*)

- trasmissioni dal B.A.T.
- difficoltà interne al partenariato
- vincoli delle normative nazionali per i differenti partner
- difficoltà nella gestione dei fondi da parte di un partner
- difficoltà trasparenza nella gestione dei fondi da parte di più partner
- difficoltà a fare fronte alle esigenze di chiarimento del B.A.T. e/o della Commissione
- problemi organizzativi interni all'ente contraente
- problemi organizzativi interni agli enti dei partner
- Altro (specificare)

3.8.2 Se vi sono stati problemi legati alla gestione amministrativo/finanziaria del progetto, questi sono stati risolti?

- Sì
- No

3.8.2.1 Se Sì, questi sono stati risolti tramite

- risorse interne al partenariato
- l'assistenza del B.A.T.
- l'assistenza della I.N.C.

- il ricorso a consulenze di esperti
- Altro (specificare)

4. Conseguimento Obiettivi / Realizzazione Prodotti

4.1 Descrivere in sintesi principali obiettivi del progetto

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 Quali veicoli/supporti sono stati previsti per i prodotti in sede progettuale?

- Supporti cartacei
- Cassette audio
- Cassette video
- Software
- Multimediali (CD-Rom, CD-I ecc.)
- Reti telematiche
- Altro (specificare)

4.3 È stato necessario modificare in itinere la configurazione dei veicoli dei prodotti?

- Sì No

4.3.1 Se sì, quali veicoli/supporti dei prodotti del progetto è stato necessario ridefinire in itinere?

- Supporti cartacei
- Cassette audio
- Cassette video
- Software
- Multimediali (CD-Rom, CD-I ecc.)
- Reti telematiche
- Altro (specificare)

4.3.2 Se sì, quali aspetti sono stati investiti? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- Tipologia del supporto
- Estensione tematica
- Livello di compiutezza

4.3.3 Se vi è stato un ridimensionamento dei veicoli dei prodotti, questi ultimi

- restano comunque accessibili immediatamente ai potenziali fruitori
- rappresentano un prototipo che richiede ulteriori sviluppi per poter essere fruito

4.4 In rapporto al piano di lavoro previsto per le diverse fasi, valutereste lo stato di avanzamento del progetto (*indicare una sola risposta*)

- regolare
- irregolare
- gravemente irregolare
- in anticipo

4.4.1 In caso di irregolarità, anche lieve, questa è legata a problemi relativi (*indicare al massimo tre risposte contrassegnando con 1°, 2°, 3°*)

- alla gestione degli aspetti amministrativi
- alla gestione degli aspetti finanziari
- alla gestione del progetto
- a difficoltà nel lavorare all'interno del partenariato
- agli aspetti contenutistici del progetto
- agli aspetti metodologici del progetto
- alla comunicazione
- a ritardi da parte della Commissione nell'erogazione dei fondi
- ad altro (specificare).....

4.5 I problemi intervenuti sono stati risolti?

- Sì
- No

4.5.1 Se "No"

- lo saranno, attraverso l'impegno di risorse interne al progetto
- lo saranno, attraverso l'impegno di risorse esterne al progetto
- lo saranno, attraverso l'impegno di risorse del B.A.T.
- lo saranno, attraverso l'impegno di risorse della I.N.C.

4.5.2 Se "Sì", i problemi sono stati superati grazie all'intervento

- del B.A.T.
- della I.N.C.
- di esperti esterni

5. Autovalutazione / Controllo qualità

5.1 Chi assume la responsabilità scientifica della valutazione e del controllo della qualità dei risultati del progetto?

- Gli stessi responsabili del progetto
- Un Comitato Scientifico e/o di valutazione
- Esperti esterni
- Altro (specificare)

5.2 I criteri adottati per l'autovalutazione degli esiti sono principalmente basati

- su rilevazioni di tipo oggettivo
- su giudizi espressi da esperti e specialisti

5.2.1 Se sono state privilegiate per la valutazione modalità di rilevazione oggettiva, quali tipi di strumenti sono stati principalmente utilizzati? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e 2°*)

- Test, sperimentazioni
- Questionari
- Interviste strutturate
- Griglie di osservazione
- Altro (specificare)

5.2.2 Gli strumenti oggettivi eventualmente utilizzati

- sono stati appositamente costruiti per le specifiche finalità del progetto
- sono strumenti già standardizzati di largo impiego

5.3 Sono stati utilizzati indicatori per la misurazione della qualità del progetto?

- Sì
- No

5.3.1 Se "Sì", quali sono gli indicatori più importanti utilizzati per l'autovalutazione degli esiti parziali e finali del progetto? (*indicare al massimo i 5 principali, considerando l'ordine di priorità*)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

5.4 Quando avviene la valutazione e il controllo della qualità del progetto?

- Continuatività nelle rilevazioni
- Periodicità collegata a momenti topici del progetto (conclusione di fasi ecc.)
- Periodicità collegata alle fasi di reporting richieste dalla Commissione
- Altro (specificare)

5.5 Allo stato attuale è stato realizzato un report che valuti la qualità del progetto?

- Sì No

5.5.1 Se "Sì", a chi si intendono diffondere i risultati esposti nel report? (*maggior numero di risposte possibili*)

- all'interno del partenariato
- nell'ambito di circuiti interni al Programma "Leonardo da Vinci"
- all'interno della propria rete personale
- all'interno della propria rete e di quelle dei partner
- ad un target vicino a quello del progetto
- al maggior numero di utenti possibile
- Altro (specificare)

5.6 In previsione, come si intende utilizzare i risultati del processo di valutazione della qualità del progetto?

- Per la riprogettazione di altri interventi formativi
- Per una diffusione mirata dei risultati
- Per la disseminazione delle metodologie e strumenti utilizzati
- Per la riprogettazione in itinere del presente progetto
- Altro (specificare)

5.7 Metodologie, strumenti e indicatori adottati per la valutazione di processo corrispondono a quanto previsto in sede di progetto?

- Sì No

5.7.1 Se "No", per quale motivo?

- Si sono dimostrati inadatti alla valutazione della qualità del progetto
- Si sono dimostrati troppo complessi da gestire
- Si sono dimostrati economicamente troppo onerosi
- In seguito alla riduzione dei fondi comunitari è stato deciso di ridimensionare questo aspetto del progetto
- Altro (specificare)

5.8 Gli strumenti e le metodologie di autovalutazione adottati sono risultati validi ed efficaci?

- perfettamente
- molto
- abbastanza
- poco
- per niente

5.8.1 Se strumenti e metodologie di autovalutazione sono risultati scarsamente o per nulla soddisfacenti, a chi ci si è rivolti oppure si intende rivolgersi per ottenere strumenti più validi?

- Ai membri del partenariato
- Al B.A.T.
- All'I.N.C.
- A specialisti (specificare la qualifica)
- Ad enti che hanno già realizzato con successo esperienze di valutazione analoghe
- Altro (specificare)

6. Disseminazione**6.1** Quali mezzi e canali di informazione sono stati previsti per la disseminazione dei risultati? (*indicare il maggior numero di risposte possibili*)

- Convegni
- Seminari
- Pubblicazioni
- Approfittando delle occasioni di incontro promosse dal B.A.T., dall'I.N.C. ecc.
- Campagne di informazione attraverso i mass-media
- Messa in rete per vie telematiche di materiali informativi

- Pubblicità
- Pubblicazioni su riviste specialistiche
- Biblioteche
- Altro (specificare)

6.2 La diffusione dei processi/risultati del progetto ha previsto (*indicare al massimo 3 risposte contrassegnando con 1°, 2°, 3°*)

- la circolazione dell'informazione limitata ai circuiti interni al Programma "Leonardo da Vinci"
- la circolazione dell'informazione limitata al settore/comparto di attività
- la massima diffusione dell'informazione
- la circolazione limitata nelle fasi intermedie e massima diffusione dopo la conclusione del progetto
- Altro (specificare)

6.3 È stata avviata la fase di disseminazione?

- Sì
- No

In caso di risposta negativa rispondere solamente alla domanda 6.3.1 della sezione 6 del questionario in caso di risposta affermativa terminare di rispondere alle restanti domande

6.3.1 Se no, perché?

- Non prevista
- Prevista in una fase successiva

6.3.2 Se sì, quando è stata avviata la disseminazione?

- Subito dopo l'avvio del progetto
- Abbastanza dopo l'avvio del progetto

6.3.3 Vi sono stati concreti riscontri (*cioè significative manifestazioni di interesse*) alle vostre iniziative di disseminazione?

- Sì
- No

In caso di risposta negativa passare alla domanda 6.3.4, in caso di risposta affermativa alle domande: 6.3.3.1; 6.3.3.2.

6.3.3.1 Se "Sì", da parte di quali tipologie principali di soggetti?

- Imprese
- Parti sociali
- Amministrazioni Pubbliche
- Scuola
- Università e/o istituti di ricerca
- Enti di formazione
- Altro (specificare)

6.3.3.2 I riscontri alle vostre iniziative sono stati utili a ridefinire o rivedere alcuni aspetti del progetto?

- Sì No

In caso di risposta negativa passare alla domanda 6.3.4

6.3.3.2.1 Se "Sì", quali aspetti sono stati rivisti?

- Prodotti
- Dimensione del partenariato
- Contenuti
- Metodologie
- Altro (specificare)

6.3.4 Se è in fase di realizzazione l'attività di disseminazione, le sue modalità sono conformi a quanto indicato in sede progettuale?

- Sì No

6.3.4.1 Se "No", per quale motivo?

- A causa di intervenuti tagli finanziari
- Perché le modalità previste si sono dimostrate poco congruenti con le azioni da diffondere
- Perché le modalità previste erano insufficienti
- Perché le modalità previste erano eccessive
- Altro (specificare)

6.3.5 Se è in fase di realizzazione l'attività di disseminazione, quest'ultima ha presentato difficoltà?

- Sì No

6.3.5.1 Se Sì, di quale tipo? (*indicare al massimo 2 risposte, contrassegnando con 1° e con 2°*)

- Scarsa partecipazione alle iniziative promosse
- Limitatezza dei fondi previsti o assegnati per la disseminazione
- Ristrettezza dei tempi
- Scarsa sensibilità dei mass-media per le tematiche specifiche
- Scarsità di canali o di contatti con gli organi di informazione
- Scarsa disponibilità di mezzi e tecnologie per la diffusione e messa in rete delle informazioni
- Altro (specificare)

7. Eventuali informazioni aggiuntive

.....
.....
.....
.....
.....

Monitoraggio Progetti italiani “Leonardo da Vinci”

Questionario di Monitoraggio Approfondimenti tematici

Presentazione ed istruzioni per la compilazione

Questa parte del questionario è finalizzata alla rilevazione di informazioni che verranno utilizzate per la predisposizione di due rapporti tematici di ricerca che la I.N.C., in collaborazione con uno staff di esperti esterni sta conducendo sui temi dell’Innovazione e della Qualità nel Partenariato transnazionale.

L’obiettivo di tali approfondimenti è quello di offrire ai valutatori di progetti sperimentali, realizzati in ambito europeo delle indicazioni utili per rilevare la presenza e l’intensità della stessa di elementi di innovatività e di qualità nella formazione e gestione dei partenariati, per sviluppare con maggior efficacia il proprio compito di micro-valutazione.

Un secondo obiettivo è quello di permettere ai decisori e, più, in generale agli attori del sistema formativo, di assumere misure e comportamenti atti a valorizzare i risultati dei progetti realizzati, in un’ottica di diffusione e trasferimento degli stessi.

I risultati dell’analisi delle risposte fornite agli Item che compongono questa Sezione del Questionario supporteranno i ricercatori nella individuazione di alcuni casi per effettuare degli approfondimenti tramite focus group o interviste semi-strutturate.

Gli Item si presentano tanto in forma chiusa, con risposte precodificate, quanto in forma aperta, chiedendo di esprimere pareri o definizioni estremamente sintetici. Si prega di prestare la massima concentrazione nella compilazione della sezione, dal momento che sulle domande a risposta aperta sarà effettuata una analisi di contenuto per parole chiave.

Anche se questa sezione appare separata dal resto del questionario di Monitoraggio, le risposte fornite potranno e saranno messe in relazione con alcuni degli Item presenti nella Sezione Generale.

Sezione Approfondimenti Tematici

Area 1 - Partenariato

A1.1 Per il Vostro organismo, lavorare in partenariato rappresenta:

- Una esperienza nuova (il partenariato si è costituito per la prima volta in occasione di questo progetto)
- Una esperienza recente (il partenariato ha già sviluppato attività nell'ambito dell'ultima generazione di Programmi e Iniziative europee)
- Una esperienza consolidata (il partenariato, anche se con alcuni cambiamenti, opera da molti anni nella gestione di iniziative transnazionali)

A1.2 Per raggiungere i risultati attesi, lavorare in partenariato è:

- Utile
- Indispensabile
- Non strettamente necessario, ininfluyente

A1.3 Vi preghiamo di motivare brevemente la scelta effettuata nella domanda precedente.

.....
.....
.....
.....
.....

A1.4 Secondo la Vostra esperienza, la dimensione europea nel processo e/o nei risultati:

- Si può ottenere prescindendo dal lavoro con partner transnazionali
- È perseguibile solo all'interno di un partenariato transnazionale formalizzato e cooperativo

A1.5 Quali sono le azioni che ritenete debbano essere sviluppate al livello istituzionale (*Stato membro e Commissione Europea*) per supportare i partenariati transnazionali? (*è possibile effettuare scelte multiple*)

- Servizi reali (animazione, consulenza, banca dati contatti, ecc.)
- Supporto economico (eleggibilità dei costi di creazione del partenariato, ecc.)

- Monitoraggio
 Altro (specificare)

Area 2 - Innovazione

A2.1 Nonostante la loro contiguità e la difficoltà nel discriminarle, a quale delle seguenti proprietà le sembra che il concetto di innovazione sia prevalentemente associabile? (*si prega di scegliere una sola opzione*)

- incremento
 sostituzione
 adeguamento
 trasferimento
 esperimento
 discontinuità

A2.2 Le seguenti asserzioni condensano due possibili proprietà dell'innovazione. Con quale di tali asserzioni si riconosce di più? (*si prega di scegliere una sola opzione*)

- a)** "L'innovazione contribuisce al percorso cumulativo e lineare della conoscenza e rende possibile, con ogni suo processo o prodotto, aggiungere un nuovo tassello alle prassi ed agli approcci consolidati. Si produce innovazione, ad esempio, ponendo in comunicazione e rapporto tra loro sistemi formativi differenti, o differenti discipline conoscitive, incrementando l'integrazione tra tecnologie e formazione, ovvero ancora trasferendo approcci, metodi o prodotti dall'un contesto all'altro"
- b)** "L'innovazione si caratterizza per le discontinuità che introduce all'interno di paradigmi scientifici e di prassi consolidate e per la capacità di indurre l'acquisizione di angolazioni visuali, approcci, metodi oppure di realizzare prodotti sconosciuti prima dell'innovazione stessa. L'innovazione crea nuovi contesti. La sperimentazione di approcci, metodi, procedimenti, o prodotti non già presenti all'interno delle prassi e della riflessione correnti è essenziale a questa proprietà dell'innovazione".

- a** **b**

A2.3 Vi vengono proposte due affermazioni riguardanti il concetto di Innovazione. Nessuna delle due ha carattere e pretesa di esaustività. Vi preghiamo, tuttavia, di scegliere quella che appare più coerente con la vostra esperienza e la vostra riflessione in merito.

- a)** Per innovazione si intende prevalentemente l'ampliamento della gamma di



prodotti e di servizi, nonché dei mercati ad essi associati. In altri termini, si tratta della trasformazione di una idea in un prodotto o un servizio commercializzabili nuovi o rispondenti a nuovi bisogni o mercati.

b) Per innovazione si intende prevalentemente l'attuazione di nuovi metodi di produzione, approvvigionamento e distribuzione, nonché l'introduzione di mutamenti nella gestione e nell'organizzazione della vita professionale e lavorativa degli individui e delle organizzazioni.

- a**
- b**

A2.4 Il processo di attuazione del Vostro progetto è innovativo perché:

.....

.....

.....

.....

.....

non è innovativo

A2.5 I risultati del Vostro progetto sono innovativi perché:

.....

.....

.....

.....

.....

non sono innovativi

