

Rapporto di Monitoraggio 2010: risultati e riflessioni sullo stato di attuazione dei progetti di Trasferimento dell'Innovazione e di Mobilità Transnazionale in corso

Dicembre 2010

INDICE

SEZIONE I – TRASFERIMENTO DELL’INNOVAZIONE	3
I. 1 Il monitoraggio dei progetti di Trasferimento dell’Innovazione: una premessa necessaria	3
I.2 L’applicazione del modello al monitoraggio dei Progetti TOI.....	5
I.3 I progetti TOI monitorati nel 2010: quadro di riferimento	9
SEZIONE II - MOBILITA’ TRANSNAZIONALE	24
II. 1 Le Azioni di Mobilità realizzate nel periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2010.....	24
II.1.1 Monitoraggio desk.....	24
II.1.2 Visite di monitoraggio sul posto	40
II.1.3 Riunioni generali di monitoraggio	43

SEZIONE I – TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE

I. 1 Il monitoraggio dei progetti di Trasferimento dell'Innovazione: una premessa necessaria

Nel quadro dell'Azione di Trasferimento dell'Innovazione, prevista nel Programma per l'Apprendimento Permanente – Programma settoriale Leonardo da Vinci, sono finanziati progetti che operano secondo modalità attuative difficilmente riconducibili a sequenze preordinate di azioni o a flussi caratterizzati da algoritmi ricorrenti.

Il trasferimento ha una natura processuale discontinua, connotata da accelerazioni e momenti di sedimentazione, da attività di aggiustamento e adeguamento alternate ad azioni produttive vere e proprie, da compiere in modo non necessariamente sempre cooperativo ma, certamente, cogliendo le opportunità offerte da un contesto multiculturale.

Il raggiungimento degli obiettivi progettuali dipende da alchimie complesse, che prevedono catalizzazioni tra elementi e componenti molto diversi (competenze, conoscenze ed abilità, certamente, ma anche disponibilità al cambiamento, esistenza di condizioni e precondizioni favorevoli - o almeno non ostative -, qualità degli interlocutori e delle relazioni, consistenza delle motivazioni, sostenibilità culturale del contesto di arrivo dell'innovazione proposta, per citarne alcune).

La conseguenza di tale varianza è che non appare possibile inscrivere i progetti finanziati in questa azione all'interno di un modello fisso e unico, al quale ricondurre eventuali riflessioni su conformità o scostamento in sede attuativa. In tale senso, rispetto ad un compito valutativo, l'azione di monitoraggio sconta una difficoltà maggiore non potendo avvalersi di un riferimento ad una calendarizzazione fissa, a flussi processuali costanti o ad indicatori universalmente validi per tutto il *panel* dei progetti sotto controllo.

In altri termini, si pone un *problema di tracciabilità*, che può diventare particolarmente complesso da gestire qualora l'azione di monitoraggio fosse sviluppata con eccessiva rigidità.

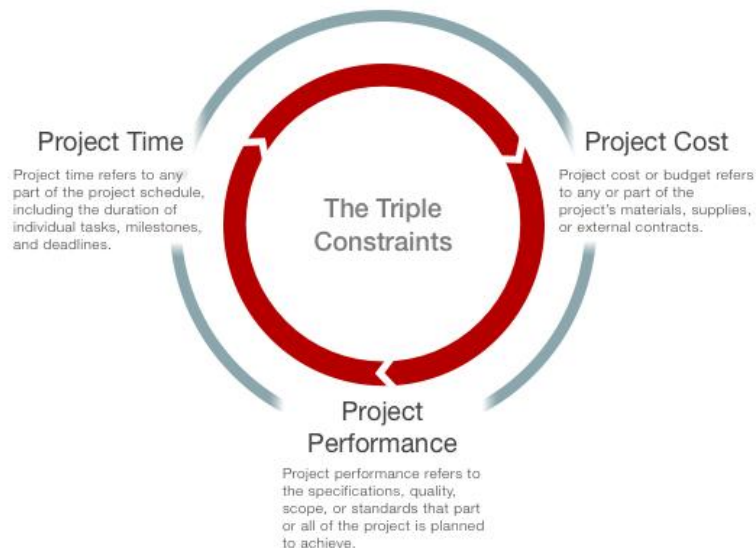
Le principali conclusioni rispetto alle precedenti riflessioni sono le seguenti:

1. è opportuno focalizzare interventi di monitoraggio su componenti specifiche e comuni a tutte le iniziative finanziate, rinviando azioni più olistiche solo a seguito di valutazioni rispetto al rischio attuativo;
2. tali rischi attuativi debbono poter essere ricondotti sostanzialmente a tre dimensioni principali: prodotti/risultati attesi, budget, scadenze interne (scostamenti da cronoprogrammi).
3. dal momento che un elevato numero di progetti non riesce a rispettare i limiti previsti di budget o di tempo o non produce i risultati nella dimensione o con la qualità attesi è opportuno focalizzare l'attenzione in sede di monitoraggio sui processi che presidiano questi componenti della progettazione;
4. il passo successivo è quello di diagnosticare correttamente l'eventuale intensità e consistenza del rischio attuativo, per verificare se ci siano le condizioni per affidare al

monitoraggio una ulteriore funzione e finalità di assistenza tecnica o di *coaching* o se ricorrere direttamente a prassi sanzionatorie a tutela della corretta gestione di risorse pubbliche.

L'approccio proposto trae fondamenti teorici e riferimenti paradigmatici nella letteratura riguardante le tecniche di project management. In particolare adotta il modello del triplo vincolo di Dempster (cfr. fig.1)¹.

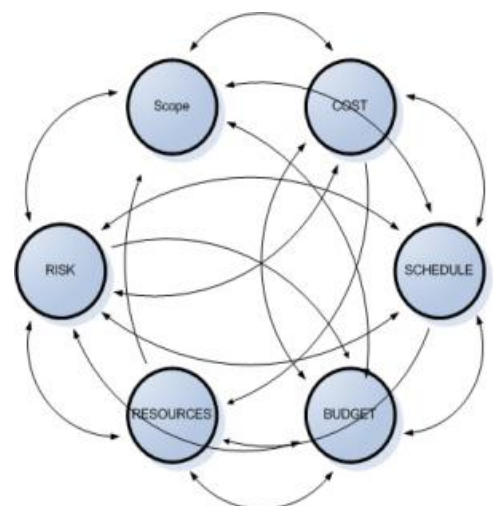
fig.1 - Dempster: Il triplo vincolo



In buona sostanza, il modello asserisce che esistano delle ineludibili interdipendenze tra costi previsti, scadenze e requisiti (caratteristiche) risultati/prodotto previsti in un progetto e che, al variare di una di tali componenti, ripercussioni - che necessitano di controllo e spesso di attivazione di strategie di *coping* – si registrano sulle altre due².

È, dunque, su queste componenti che deve essere esercitata la capacità e l'attitudine a focalizzare l'attenzione da parte dell'Agenzia azionale, monitorando l'andamento progettuale con l'obiettivo di identificare il più presto possibile quelle non conformità rispetto a quanto pianificato che possano, in assenza di interventi, mettere a repentaglio il raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa, la sua perdita di rilevanza rispetto a quelli del Programma e, in definitiva, uno spreco di risorse pubbliche.

Il modello del Triplo Vincolo ha subito, inoltre, nel tempo alcune modifiche, integrando le nozioni:



¹ "Triple Constraint is the balance of the project's scope, schedule (time) and cost. It is sometimes called Dempster's triangle wherein one of the sides or corners represent the scope, time and cost of a project being managed by the project managers. Triple constraint is used to gauge whether a project's objectives are being met."

<http://project-management-knowledge.com/definitions/t/triple-constraint/>

² ad esempio, se un determinato processo di lavorazione – nel caso di Leonardo da Vinci, ad esempio, l'organizzazione di una serie di eventi di disseminazione – subisce importanti ritardi, ci saranno conseguenze sui risultati e sui costi necessari a compensare e recuperare il tempo perduto.

1. di **budget** (evidentemente associata a quella dei costi previsti, laddove per “budget” si intendono le risorse disponibili);
2. di obiettivo generale (“**scope**”), anche in funzione di presidiare il mantenimento della finalità ultima del progetto;
3. di **rischio**.

Le interconnessioni sono evidenziate nella figura precedente.

1.2 L'applicazione del modello al monitoraggio dei Progetti TOI

Rispetto all'azione di monitoraggio da effettuare su progetti assimilabili genericamente alla categoria delle “azioni innovative” o, comunque, prefiguranti impatti e cambiamenti sui sistemi dell'offerta formativa, L'Agenzia nazionale proviene da una solida e prolungata esperienza basata sui modelli della gestione per la qualità. La scelta di questo approccio è stata ampiamente giustificata da una serie di considerazioni:

- la natura essenzialmente mista (processuale-produttiva) delle Azioni finanziate nella I (1995-1999) e nella II fase (2000-2006) del Programma Leonardo da Vinci;
- la capacità di sintesi offerta dall'applicazione del modello SGQ³ nel restituire i risultati delle osservazioni, ancorandole essenzialmente a quattro dimensioni (soddisfazione del cliente, risorse, processo e risultati);
- la cultura organizzativa dell'Agenzia Nazionale, che negli anni si è sviluppata sui principi della tracciabilità, dell'*accountability* e della massima trasparenza gestionale;
- l'interiorizzazione di comportamenti cooperativi e collaborativi con i promotori percepiti come “soggetti” del monitoraggio e non “oggetti” dello stesso;
- la dimestichezza acquisita dallo staff nel trattare e gestire modulistica e format, anche supportati da sistemi informativi complessi.

Questo approccio si è sostanziato, negli anni, nell'utilizzo di una pluralità di strumenti (*cahier de bord*, questionari, interviste, workshop), che hanno consentito l'acquisizione di una quantità notevole di informazioni trasformate in conoscenza approfondita di quanto è stato realizzato.

La nuova programmazione (2007-2013) e le innovazioni radicali **in e con** essa determinate rispetto alla natura dei progetti finanziabili non hanno rimesso in discussione completamente il modello, ma hanno indotto l'Agenzia Nazionale a riconsiderare e valutare la tenuta dell'apparato euristico precedentemente adottato a fronte di architetture progettuali che sono, oggi, marcatamente curvate sulla natura processuale piuttosto che su quella produttiva.

Il trasferimento dell'innovazione, pur non escludendo passaggi caratterizzati da obiettivi di produzione di nuovi “artefatti” (siano essi una nuova traduzione linguistica, una traslazione di contenuti su supporti diversi da quelli originari o una integrazione degli stessi contenuti con nuovi

³ Sistema di Gestione per la Qualità

temi o documenti di supporto aggiornati), è sostanzialmente una azione caratterizzata da forte immaterialità, iterativa, soggetta ad accelerazioni e decelerazioni, che sconta importanti difficoltà nel definire e individuare *milestones* di riferimento.

Il monitoraggio esterno del progetto ha - per l'appunto - bisogno di ancoraggi a scadenze, a *deliverables* visibili e concreti, a indicatori misurabili e riscontrabili oggettivamente: avviene iterativamente, ma utilizzando e somministrando strumenti secondo calendari e scadenziari che non possono, per motivi organizzativi, essere individualizzati e stabiliti sulla specificità del singolo progetto.

Nasce, quindi, l'esigenza di:

- individuare quegli elementi connotativi dell'Azione e non del singolo progetto;
- di assegnare agli stessi un "peso" per determinare il ranking dell'importanza di osservare e tenere sotto controllo;
- di determinare nuove soglie di rischio attuativo; di ridefinire il ritmo e la frequenza dell'osservazione.

Tutti questi bisogni di conoscenza non debbono, inoltre, ripercuotersi sugli organismi che gestiscono i progetti: il sistema di controllo deve tener presente che un conto è mettere in trasparenza un processo e i suoi risultati, un altro è vincolare i partneriati ad obblighi particolarmente onerosi dal punto di vista della "rendicontazione" del proprio agire.

È certamente possibile ricostruire il **ciclo attuativo prevalente** sulla base di alcune macrotipologie di azione che appaiono essere ricorrenti. L'analisi dei *Work Packages* descritti nelle candidature (nello specifico, obiettivi e contenuti) permette l'enucleazione di almeno **otto** di tali direttrici di attività comuni, delle quali *cinque* sono trasversali e si sviluppano lungo tutta la durata prevista di ciascun progetto, mentre le restanti *tre* possono variare in termini di "peso" e, soprattutto, rispetto ai momenti in cui vengono attivate e in cui producono visibili e apprezzabili risultati.

Fig.2



Il passo successivo è quello di analizzare queste componenti per verificare l'applicabilità del modello del triplo vincolo utilizzato come prisma di lettura delle eventuali criticità/non conformità riscontrate nell'osservazione.

Nel corso dell'elaborazione del modello finale è emerso con chiarezza il bisogno di rendere meno astratto e teorico l'esercizio, valorizzando pragmaticamente l'esperienza acquisita nei primi quindici anni di vita del programma da parte dell'Agenzia Nazionale: in altri termini, nel disegnare e circoscrivere gli ambiti del monitoraggio sono stati presi in considerazione quei fattori che **da sempre** giocano un ruolo critico e potenzialmente inibente la qualità complessiva dei risultati conseguiti dai progetti.

A *latere*, quindi, di problematiche rilevanti aspetti di produzione, gestione e rispetto delle scadenze si è scelto di inserire anche l'ambito della **gestione del partenariato**: multiculturalità, distanza geografica, differenze nelle identità organizzative, durata del progetto pluriennale, età delle reti e dei partenariati relativamente e mediamente giovani, risorse spesso sottostimate rispetto ai costi di una buona azione di *network building and maintaining*, gap tecnologico **sono di fatto tutte condizioni operative, oggettivamente riscontrabili, che influenzano peculiarmente l'agire nel progetto.**

Permangono, dunque, quattro le aree di attenzione del monitoraggio sulle quali l'Agenzia Nazionale deve appuntare la propria attenzione:

- 1 - Dimensione e qualità dei prodotti e dei risultati attesi;
- 2 - Processo (produttivo);
- 3 - Gestione e coordinamento;
- 4 - Partenariato.

E' all'interno di queste macrocomponenti che possono verificarsi quegli scostamenti rispetto al pianificato, capaci di compromettere e mettere in discussione gli esiti finali dell'iniziativa finanziata.

La riflessione sin qui presentata rispondeva solo parzialmente alla necessità di confrontarsi con scenari nuovi. La definizione dell'ambito, infatti, di per sé non è che un passaggio obbligato, restando da definire almeno il "come" e il "quando" attivare l'azione di monitoraggio.

In attesa di un confronto con le soluzioni adottate anche dalle altre Agenzie Nazionali, e in considerazione della programmazione in corso (2010), riguardante azioni di valorizzazione e animazione tematiche, nonché approfondimenti di analisi su progetti riguardanti i settori "Green and White" e le problematiche della povertà e dell'inclusione sociale, si è deciso - dal punto di vista metodologico - di integrare le visite in situ con una lettura approfondita dei Rapporti intermedi e con interviste telefoniche con i promotori di progetti a "rischio".

Il Rapporto intermedio è, infatti, uno strumento descrittivo piuttosto completo che sintetizza le attività svolte dal partenariato e che consente ai promotori non solo di identificare eventuali deviazioni rispetto a quanto programmato ma anche di esporne le ragioni e prefigurare le attività correttive. Il Rapporto prende in considerazione le attività svolte nel corso dei primi dodici mesi dai progetti di durata biennale.

Fig.3



Il limite di questa scelta è che questa base documentale non è disponibile per progetti di durata più breve: è pur vero che, almeno nel caso delle iniziative coordinate da promotori italiani la durata si attesta quasi nella totalità dei casi sui 24 mesi e che:

- nel caso di progetti di 12 mesi, il rapporto intermedio sarebbe sostituito nelle funzioni da quello finale;
- nel caso dei progetti di 18 mesi, è possibile acquisire informazioni in corso d'opera a partire dall'analisi di altre fonti documentali (sito web, interviste telefoniche, seminari di supporto alla redazione del rapporto finale, incontri di assistenza tecnica).

1.3 I progetti TOI monitorati nel 2010: quadro di riferimento

Qui di seguito si riporta la lista dei progetti che sono stati oggetto di monitoraggio nel corso del 2010.

Progetti TOI Monitorati nel 2010 (2008-2009)

ANNO	PROGETTO	TITOLO	PROMOTORE
2008	557	LALERA TOI - Language learning by Radio- Transfer of Innovation	CENTRO INFORMAZIONE EDUCAZIONE ALLO SVILUPPO
2008	506	European managerial model empowerment	Fondazione Fondirigenti G. Taliercio
2008	536	High Quality Early Childhood Education and Care	Istituto degli Innocenti
2008	581	Apprendere l'Europa attraverso le lingue	Istituto di Istruzione Superiore L. Des Ambrois
2008	554	IPAZIA: ImProving lifelong learning devices and didactical modules Zooming Into gender guidance Approaches to students choices	ISTITUTO STATALE DI ISTRUZIONE SUPERIORE "ELSA MORANTE"
2008	491	QU.I.GU. Qualitative integrated guidance services	PROVINCIA DELLA SPEZIA
2008	513	Riconoscimento delle Competenze per l'Istruzione e la Formazione Professionale di Adulti acquisite in ambito non formale e informale	PROVINCIA DI ALESSANDRIA
2008	514	O.C.T. Open Coordination for vocational Training	PROVINCIA DI LATINA
2008	508	Sigma 3C: Cultura, Creatività, Competitività - Trasferimento di strategie per la promozione della competitività e della creatività dell'industria culturale	Regione Molise – Assessorato alla cultura
2009	459	CARE FOR WORK Competence updating for Care Service Sector as New Employment Source through the use of Innovative Learning Methodologies	ASL3 AZIENDA SANITARIA LOCALE 3 DELL'UMBRIA
2009	455	Alterskillspraxis	ASSOCIAZIONE INDUSTRIALI GROSSETO
2009	413	E-LASTIC - TRANSFER AND ADAPTATION OF SUSTAINABLE E-LEARNING SOLUTIONS FOR AUTOMOTIVE SECTOR	Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica
2009	502	"Jcint - JobCreator International Network and Web Services"	Centro Studi e Formazione Villa Montesca
2009	510	PROJECT MANAGEMENT FOR EUROPEAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT	COMUNE DI FRIGENTO

2009	446	RING - TRANSFERRING SUPPORTS FOR CAREGIVERS	COMUNE DI TORINO - DIVISIONE SERVIZI SOCIALI E RAPPORTI CON LE AZIENDE SANITARIE
2009	469	NEXT - Creativity and Innovation for Industry	Confindustria Veneto SIAV S.p.A.
2009	406	E-WINE - European Wine INnovative E-learning	Consorzio FOR.COM. - Formazione per la Comunicazione
2009	451	"I-CAMPUS - Interactive learning space to develop enterprise culture and professional skills"	ECIPAR DI RAVENNA SRL
2009	511	Possible Constructive Dialogue	Ente Scuola Edile ed Affini della provincia di Latina
2009	424	Un sistema trasparente e affidabile di valorizzazione delle competenze attraverso l'uso del Cv Europeo	Euro lavoro Soc. Consortile a r.l.
2009	464	E-GLODEV Training programme in e-learning for global development	FOCSIV
2009	463	CRE.N.DI- Creare nel Disagio - Trasferimento di un modello di inclusione socio-lavorativo	ISFOR API - ISTITUTO DI FORMAZIONE DELL'API SARDA
2009	503	LETS GO	ISTITUTO DI ISTRUZIONE SUPERIORE (IIS) LEONARDO DA VINCI
2009	461	"sloop2desc - Sharing Learning Objects in an Open Perspective to Develop European Skills and Competences"	Istituto per le Tecnologie Didattiche - Consiglio Nazionale delle Ricerche
2009	487	"TTT - Tick-Tack Tech - apprendimento delle lingue nel campo della tecnologia e della meccanica"	Istituto Tecnico Industriale "OMAR"
2009	493	REDSHIFT - RESOIRCES EDUCATION DEVELOPMENT	NEXUS
2009	474	Transfer and Adaptation of training Vouchers	Provincia Autonoma di Trento - Ufficio Fondo Sociale Europeo
2009	411	CAREER GUIDELINES - INFORMATION AND GUIDANCE ON NEW CAREERS AND TRAINING PATHWAYS	PROVINCIA DI GROSSETO - SERVIZIO LAVORO
2009	496	"EGO - ENTERPRISE GENDER ORIENTED"	PROVINCIA DI LIVORNO
2009	504	GC-AC- Give competence a chance, transparency and self-employment for migrant workers through assessment center	PROVINCIA DI PERUGIA
2009	414	RE-N.E.T. Revitalizing networks and New Emphasis in Transfer: preventing and facing early school leaving by sharing solutions and tools	Scuola secondaria 1 Grado Statale "Giuseppe Toniolo"
2009	464	E-GLODEV Training Programme in e-learning for Global Development	Volunteers in the world FOCSIV

Tab. 1 – Progetti TOI per Obiettivo specifico

obiettivo specifico	opzioni
A	12
B	21
C	8

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

BOX – Gli obiettivi specifici del Programma settoriale Leonardo da Vinci

- A. sostenere coloro che partecipano ad attività di formazione e formazione continua nell'acquisizione e utilizzazione di conoscenze, competenze e qualifiche per facilitare lo sviluppo personale, l'occupabilità e la partecipazione al mercato del lavoro europeo;
- B. sostenere il miglioramento della qualità e l'innovazione nei sistemi, negli istituti e nelle prassi di istruzione e formazione professionale;
- C. incrementare l'attrattiva dell'istruzione e della formazione professionale e della mobilità per datori di lavoro e singoli ed agevolare la mobilità delle persone in formazione che lavorano.

Tab. 2 Progetti TOI per Obiettivi Operativi

obiettivo/i operativo	opzioni	%
a	2	3,3
b	15	24,6
c	19	31,1
d	7	11,5
e	5	8,2
f	13	21,3
totale	61	100,0

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

BOX - Gli obiettivi Operativi del Programma settoriale Leonardo da Vinci (*Articolo 25.2 della Decisione*)

- a) migliorare la qualità e aumentare il volume della mobilità, in tutta Europa, delle persone coinvolte nell'istruzione e formazione professionale iniziali e nella formazione continua, in modo che entro la fine del programma di apprendimento permanente i tirocini in azienda aumentino raggiungendo almeno il numero di 80 000 unità l'anno;
- b) migliorare la qualità e aumentare il volume della cooperazione tra istituti od organizzazioni che offrono opportunità di apprendimento, imprese, parti sociali e altri organismi pertinenti in tutta Europa;
- c) agevolare lo sviluppo di prassi innovative nel settore dell'istruzione e formazione professionale, eccettuato il terzo livello, e il trasferimento di queste prassi anche da un paese partecipante agli altri;
- d) migliorare la trasparenza e il riconoscimento delle qualifiche e delle competenze, comprese quelle acquisite attraverso l'apprendimento non formale e informale;
- e) incoraggiare l'apprendimento di lingue straniere moderne;
- f) promuovere lo sviluppo, nel campo dell'apprendimento permanente, di contenuti, servizi, soluzioni pedagogiche e prassi innovative basati sulle TIC.

Tab. 3 Progetti TOI per Priorità 2008

priorità	opzioni
1	3
2	3
3	1
4	1
5	1

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 3.1 Progetti TOI per Priorità 2009

priorità	opzioni
1	1
2	10
3	2
4	7
5	3

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 4 Progetti TOI per Durata

durata	mesi
12	1
16	1
18	1
24	29

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 5 Progetti TOI per Paesi coinvolti nei partenariati

N. paesi partner	n. progetti
3	6
4	13
5	8
6	4
7	1

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 6 Progetti TOI per numerosità partenariato

N. Organismi	N. progetti
4	2
5	2
6	2
7	5
8	5
9	6
10	6
11	1
12	1
14	1
15	1

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 7 Progetti TOI per tipologia partner coinvolti

tipologia organismo	v.a.	v %
Agenzia Formativa	8	25,0
Agenzia pubblica di ricerca e formazione	2	6,3
Associazione datoriale	2	6,3
Azienda Sanitaria	1	3,1
EE.LL.	10	31,3
Impresa	1	3,1
Istituto scolastico	5	15,6
Onlus, ong, terzo settore	3	9,4
<i>totale</i>	32	100,0

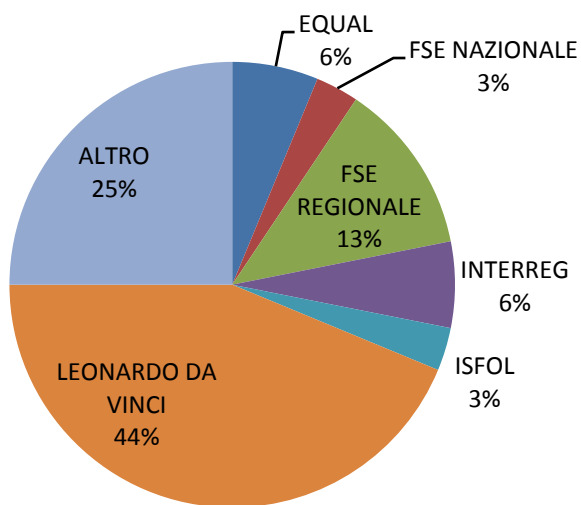
Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Tab. 8 Progetti TOI per origine del prodotto/risultato da trasferire

origine trasferimento	n. progetti
EQUAL	2
FSE NAZIONALE	1
FSE REGIONALE	4
INTERREG	2
ISFOL	1
LEONARDO DA VINCI	14
ALTRO	8

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Fig.6 – Origine prodotti progetti TOI



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – LdV Database progetti TOI 2008-2009

Fig.4 Progetti TOI per aree tematiche di appartenenza

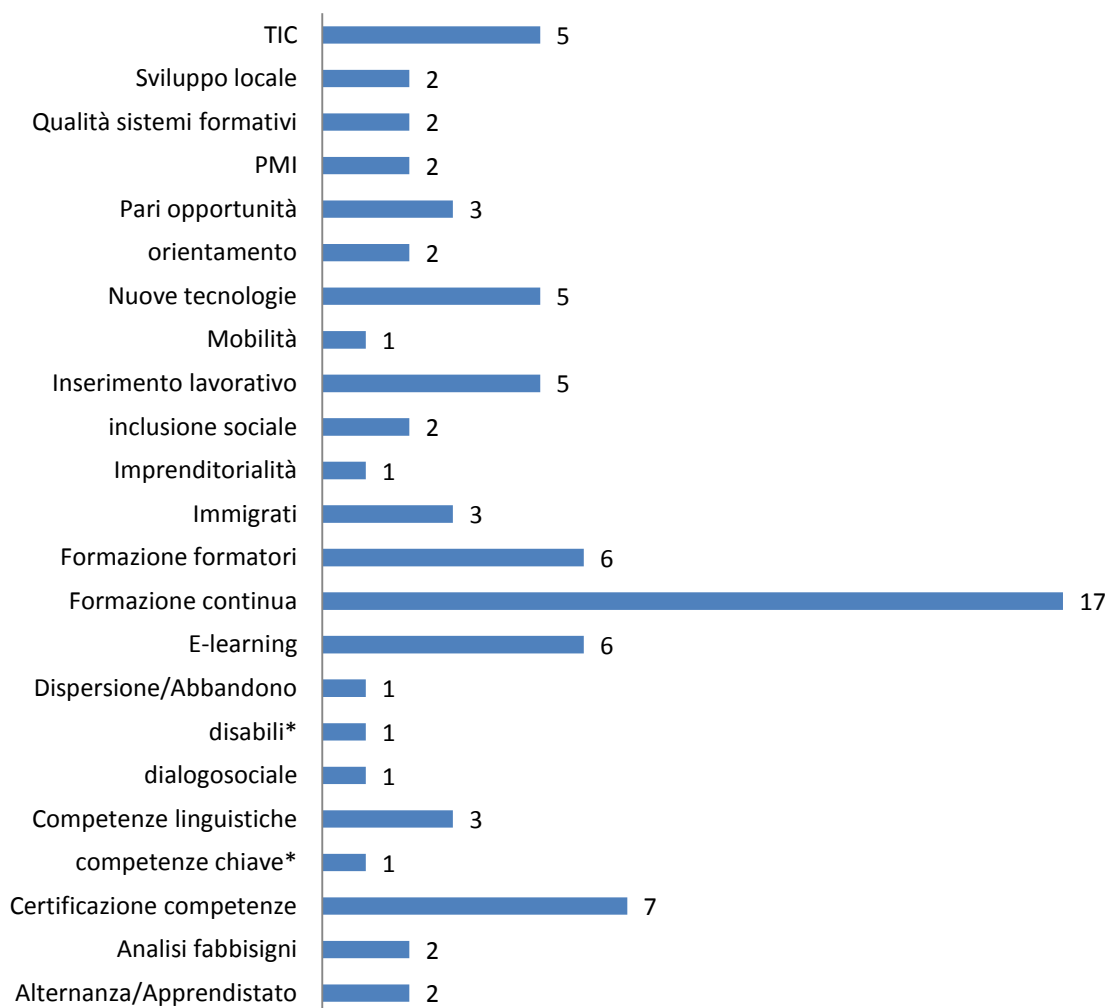
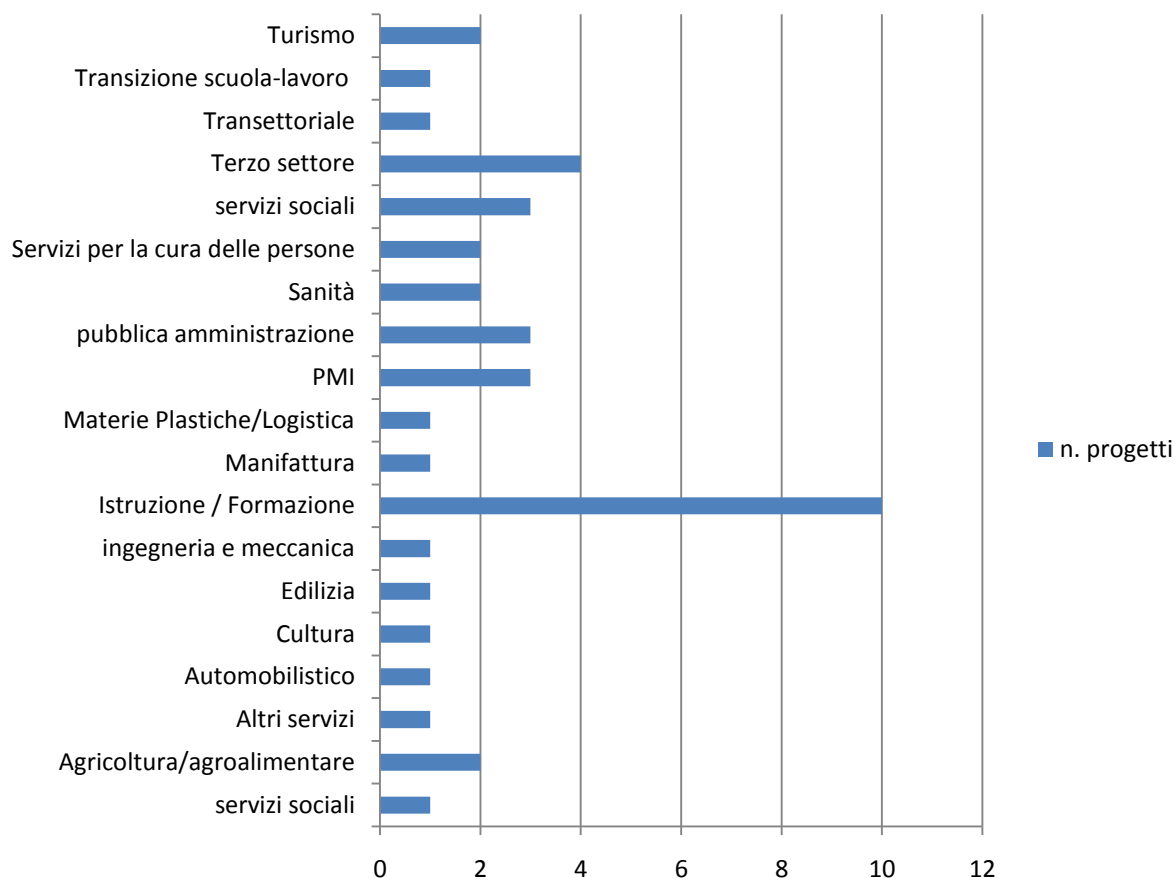


Fig.5 Progetti TOI per settori di intervento



1.3.1. Analisi del processo attuativo

L'analisi dei rapporti intermedi dei progetti oggetto di monitoraggio nel 2010 ha confermato l'utilità di procedere ad una focalizzazione progressiva sulle aree più critiche in termini di processo attuativo.

Occorre premettere che situazioni particolarmente gravi non si sono verificate: la riprova è che nessuno dei progetti considerati ha ricevuto una valutazione così negativa ("Red") da obbligare l'Agenzia nazionale a revocare il finanziamento e avviare le procedure di recupero dei contributi anticipati.

Il limitato numero di giudizi "orange" (che equivalgono ad una segnalazione di rischio potenziale) dipendono esclusivamente da una analisi del tutto provvisoria sull'ammissibilità dei costi dichiarati come sostenuti. D'altra parte, in questa fase del ciclo di vita del progetto, tale giudizio ha valore di supporto e di richiamo dell'attenzione del partenariato al rispetto delle regole gestionali, dal momento che la rendicontazione definitiva delle spese sostenute è oggetto del Rapporto finale e solo in quel momento sarà possibile assumere decisioni definitive.

E', quindi, più opportuno *derubricare* le **deviazioni** dal programmato come **difficoltà attuative**, rispetto alle quali la maggior parte dei partenariati ha già, generalmente, provveduto ad attivare opportune strategie di *coping*.

L'insieme dei dati raccolti, inoltre, conferma che la scelta di clusterizzare le problematiche secondo i 4 macroambiti descritti nella premessa metodologica è quanto mai utile per riorganizzare e razionalizzare difficoltà attuative che in "prima battuta" apparirebbero estremamente specifiche e peculiari rispetto alle singole azioni finanziate.

Riepilogando, le aree soggette a maggior rischio di variazione o deviazione dal programmato, risultano essere:

1. partenariato
2. processo produttivo
3. gestione/coordinamento
4. prodotti/risultati

Nelle righe che seguono si sintetizzano gli esiti dell'analisi effettuata sulla documentazione raccolta sia attraverso i rapporti intermedi, sia attraverso i contatti stabiliti dai singoli Tutor assegnati alle azioni finanziate.

L'esposizione viene integrata da alcuni **Box** che riportano passaggi redazionali selezionati nei rapporti intermedi e rilevanti rispetto alle 4 aree selezionate per un approfondimento specifico.

In merito al **Partenariato**, nel primo anno di attuazione dei progetti si sono verificati alcuni cambiamenti nella compagine definita in sede di progettazione.

Il numero dei casi è limitato, mentre le motivazioni possono essere anche estremamente diverse.

"All'interno dell'Associazione GRAP successivamente all'approvazione del progetto sono intervenuti importanti cambiamenti organizzativi e soprattutto significativi mutamenti delle condizioni economico-finanziarie della Società che ne hanno notevolmente ridotto sia le attività che le capacità lavorative. Per questi motivi, GRAP ha dichiarato di non essere più in grado di sostenere e di svolgere i compiti affidatigli come partner per il progetto IPAZIA...."

"Il partner Kbb-T&L non ha confermato la sua partecipazione al progetto. E' stata spedita una lettera ufficiale raccomandata con ricevuta di ritorno comunicando che se entro la scadenza non firmavano il contratto sarebbero stati esclusi dal partenariato e non hanno risposto. Dunque Deeside College ha preso in carico la visita di Studio riguardo il settore della Logistica che aspettava al partner olandese. Il soggetto attuatore Ial Piemonte ha ceduto informalmente il loro ruolo di soggetto attrattore alla Provincia di Alessandria dovuto alla loro impossibilità operativa conseguenza della grave crisi dell'Ente. Dunque la Provincia di Alessandria, da maggio 2009, si è fatta carico dei compiti di IAL Piemonte. Sperando la risoluzione di detta criticità, per sollecitazione di IAL Piemonte, non sono ancora stati presentati gli emendamenti e modifiche"

"Before starting the project they considered they will not be able to cope with their obligations and decided to withdraw"

L'esperienza maturata dall'Agenzia Nazionale in anni di assistenza tecnica e tutoraggio dei progetti suggerisce di leggere la criticità rispetto alla tenuta dei partenariati come *quantitativamente contenuta* con estrema circospezione e prudenza.

Se, da un lato, il dato appare rassicurante e leggibile in termini di apprendimento consolidato rispetto alla competenza di fare rete, di costruire network stabili, di individuare partner motivati, dall'altro, quella che abbiamo definito come "tenuta" del partenariato entra in crisi più frequentemente nelle fasi finali dei progetti, quando il progetto entra in quei passaggi del ciclo di vita connotati da un maggior stress organizzativo perché più concentrati sulle azioni produttive e valutative.

La durata è dunque una variabile fortemente incidente sulla "salute" del network": se è vero che **nel tempo** i conflitti possono essere ridotti con opportune azioni di *coaching* (implicite o esplicite, dirette o indirette, formalizzate o informali), è pur vero che **con il tempo** la possibilità di emersione di conflitti latenti, spesso riconducibili proprio alle differenze culturali e identitarie esistenti tra i membri, aumenta.

Come reagiscono mediamente i partenariati a questi cambiamenti?

I comportamenti conseguenti all'abbandono di uno o più partner, prevalentemente, prevedono ormai quasi sempre una sequenza simile alla seguente:

1. un tentativo di riconciliazione;
2. se non riuscito, una ricerca di nuovi partner nello stesso Paese di quello che ha deciso di recedere dall'impegno;
3. se non coronata da successo, una ricerca di una sostituzione nel Paese del capofila;
4. come "ultima ratio", una redistribuzione dei compiti e del budget tra i membri "sopravvissuti".

Certamente, le conseguenze comuni a tutte le situazioni di cambiamento della compagine partenariale si collocano sulla calendarizzazione delle attività: dato comune, infatti, è uno slittamento delle attività, dovuto al fatto che la ricerca di una soluzione a questo tipo di problema è spesso "time consuming"⁴.

With the new partner, Catania University, new means for dissemination need to be discussed and implemented by the partners. The lack of the dissemination package leader has caused delays in the implementation of the dissemination activities although the partnership has tried to cope with this situation in the best possible way. The coordinator has encourage partners to keep disseminating the project, and has helped to create a leaflet, also for dissemination purposes

Direttamente, ma non esclusivamente, connesse alla criticità precedentemente illustrata, è possibile estrapolare dalla lettura complessiva delle informazioni disponibili quelle riguardanti eventuali difformità rispetto al **processo produttivo**.

I cambiamenti rispetto al piano di lavoro sono piuttosto frequenti.

In parte, ciò è dovuto al tempo che intercorre tra costruzione del progetto e la sua approvazione (mediamente 10 mesi); in parte, ancora, tali modifiche sono riconducibili alle questioni connesse al funzionamento delle relazioni tra partner (prima di tutto quelle relative alla stabilità della compagine: abbiamo avuto modo già di sottolineare che nei casi di modifiche, sostituzioni o

⁴ Al tempo impiegato per individuare la sostituzione va spesso sommato quello investito nei tentativi di riconciliazione. In questo caso, è del tutto evidente che le attività dirette sono - de facto - temporaneamente sospese.

semplici cambiamenti); ma, in molti casi, le cause sono riconducibili a sottostime, in fase di progettazione, del carico di lavoro necessario per portare a compimento fasi progettuali o dei costi necessari

... Inoltre le attività di ricerca desk e field nonché l'analisi e la condivisione dei punti di forza e criticità della buona prassi hanno richiesto maggiore approfondimento e impegno sia dal punto di vista contenutistico sia dal punto di vista gestionale. Tale modifica della tempistica di realizzazione delle attività richiederà una contrazione dei tempi nello svolgimento delle attività previste, senza però che venga compromessa la qualità e la completezza dei prodotti. Inoltre le attività di ricerca desk e field nonché l'analisi e la condivisione dei punti di forza e criticità della buona prassi hanno richiesto maggiore approfondimento e impegno sia dal punto di vista contenutistico sia dal punto di vista gestionale. La cadenza delle Newsletter di progetto ha seguito conseguentemente l'andamento dei ritardi verificatisi.

Some valorisation activities have been implemented by the partnership, promoted by the coordinator, such as the leaflet creation. Nevertheless the lack of a WP leader has delayed the development of some of the expected results of this WP.

Attualmente emerge il problema, grave, che il progetto, pur prevedendo fra le attività necessarie e fondamentali quella di disporre della versione definitiva del kit di trasferimento dell'innovazione nelle lingue locali, non assegna a ciò alcuna disponibilità finanziaria. A ciò si aggiunge il problema di dover disporre di una versione di lavoro del kit in lingua inglese, anche per renderla comprensibile al partner del UK. Careers Europe coinvolto nel progetto. Durante il meeting di Atene, e nelle azioni di monitoraggio del progetto, è emerso che i tempi di realizzazione delle varie fasi previste dal GANTT del progetto, non sono state ritenute realistiche da tutti partners.

Sono slittate le date dei WP2 (concluso) e WP 4 (in fase di test) dovuto alla difficoltà del partenariato nel capire i diversi contesti di riferimento e alla condivisione dell'idea che i tempi previsti dal Piano di lavoro originario per condurre detta indagine fossero troppo stretti.

Le attività del WP3 sono slittate dovuto a difficoltà tecniche per ciò che riguarda i sistemi informatici e scarsa cooperazione del Leader del WP, per risolvere detta criticità in stretta collaborazione con la Regione Piemonte, che presiede il Comitato scientifico, è stato coinvolto Apprendimenti & linguaggi che ha sviluppato e cura il sistema informatico regionale Collegamenti e anche è stato consultato CSI Piemonte.

Per quanto riguarda l'ambito della **gestione e del coordinamento**, in termini estremamente generali, occorre premettere che si tratta di un'area che ha più a che fare con la regolarità e la conformità rispetto alle norme del Programma che non all'attuazione vera e propria del piano di lavoro.

Di conseguenza, una fonte più attendibile per restituire la situazione reale sembra essere quella degli esiti delle visite di *Audit* amministrativo piuttosto che l'analisi dei rapporti intermedi e dei materiali (*deliverables*) prodotti e realizzati in itinere.

Nonostante questa necessaria premessa, è - però - possibile sottolineare come le difficoltà attuative rilevate siano riconducibili essenzialmente a due macrocause:

1. rispetto delle *deadlines* amministrative (firma della convenzione, produzione dei report, predisposizione e trasmissione all'AN di documenti (specialmente la fidejussione, nei casi previsti);
2. rispetto delle regole sull'ammissibilità delle spese.

Riguardo alla prima area di difficoltà, si rileva come in entrambe le annualità alle quali appartengono i progetti monitorati, le iniziative abbiano scontato ritardi in partenza, dovuti in parte a quelli accumulati in fase di selezione. Ciò ha comportato, a cascata, il bisogno di recuperare il tempo perduto, impattando sul calendario.

Non sembrano esserci – però - conseguenze particolarmente significative dal momento che, nella maggior parte dei casi, lo stato di avanzamento percepito dai promotori “parla” di percentuali di attuazione che solo raramente scendono al di sotto del 40%.

Per quanto riguarda l'ammissibilità delle spese, l'Agencia Nazionale attua una strategia di contenimento del rischio, organizzando, in avvio, seminari informativi sulle regole amministrative e, in itinere, cioè a ridosso della scadenza per la presentazione del rapporto intermedio, incontri di supporto alla predisposizione del rendiconto.

Come anticipato solo in alcuni, limitati, casi l'Agencia Nazionale si è trovata nelle condizioni di segnalare con un voto *orange* una situazione di mancato rispetto di una o più regole amministrative, rinviando ai mesi successivi azioni monitoraggio più focalizzato (*closer monitoring*) su tali casi.

Occorre tuttavia segnalare un lieve ritardo nel compimento delle attività rispetto al cronogramma definito in fase di progettazione connesso alla fase di start-up. All'inizio del WP1, dunque all'inizio del progetto, si sono verificate infatti alcune difficoltà per la ricezione delle comunicazioni inviate dall'A.N. ISFOL all'Istituto capofila E. Morante. Alcune comunicazioni inviate soltanto via mail sono state infatti eliminate dal sistema di protezione SPAM attivo sul server dell'Istituto. Tutto ciò ha causato alcuni lievi ritardi nell'avvio dei rapporti tra il capofila e l'A.N. ISFOL, tuttavia recuperati tempestivamente. (cfr. Cahier del Bord).

*La Provincia della Spezia, in qualità di capofila, ha partecipato al Seminario di Assistenza Tecnica alla predisposizione del rapporto di esecuzione tecnica e del rapporto Finanziario tenutosi a Roma il 15/10/2009, ha quindi proceduto alla presentazione del rapporto intermedio al 30/09/2009 scegliendo di non presentare, in questa sede il rapporto finanziario in considerazione del fatto che il consorzio, nel suo complesso, non aveva ancora raggiunto il livello di spesa necessario per richiedere la seconda tranche di finanziamento, fatto dovuto per lo più all'inerzia amministrativa delle province che hanno impiegato molto tempo ad adottare gli atti necessari al funzionamento del progetto ed alla conseguente liquidazione delle spese previste. Si tratta dunque di una scelta tecnica resa necessaria per consentire alle ragioniere di liquidare le spese comunque già impegnate. In considerazione della mole di documenti in allegato richiesti dal rapporto intermedio, e visto il breve lasso di tempo intercorso fra la presentazione del primo rapporto intermedio e l'attuale corredato delle schede finanziarie, è stato richiesto al AN tramite domanda telefonica formulata alla nostra Tutor di Progetto – Dott.ssa ***** -, di poter allegare al presente rapporto solamente le integrazioni documentali relative alle attività svolte nel periodo 01/10/2009 – 31/12/2009, ottenendone riscontro positivo.*

Difficoltà di recuperare i due mesi di ritardo nell'avvio effettivo del progetto (data stabilita dall'AN – Commissione Europea di avvio del Progetto: 1° Ottobre 2009 – data effettiva di inizio attività coincidente con la firma della Convenzione 3 Dicembre 2009). Riprogrammazione attività nei 22 mesi effettivi (3 Dicembre 2009 – 30 Settembre 2011). Il primo cahier de bord è stato consegnato con un mese di ritardo a causa della difficoltà di recuperare il posticipo di 2 mesi di partenza dell'attività, per disposizioni dell'AN, e per la volontà di riportare nel 1° cahier i risultati del 1° meeting/workshop svoltosi nel mese 5°. Il secondo cahier de bord (1° aggiornamento) è stato consegnato con 2 mesi di ritardo per fermo attività del mese di agosto causa ferie collettive.

Rispetto ai **prodotti/risultati**, i cambiamenti intervenuti sono generalmente residuali e riguardano problematiche di ordine prevalentemente tecnologico e linguistico.

D'altra parte, questa situazione è ampiamente prevedibile: in effetti, cambiamenti più significativi quali la dimensione del prodotto, la riduzione o l'incremento dell'area di impatto del progetto, i cambiamenti dei target destinatari o la riduzione della dimensione della sperimentazione o del trasferimento si verificano ragionevolmente in una fase più avanzata del ciclo di vita del progetto.

Inoltre, eventuali difformità da quanto pianificato rispetto a prodotti e risultati sono pienamente recuperabili in questa fase e se, più marcate, saranno oggetto di richieste di emendamento e, quindi, di valutazione da parte dell'Agenzia Nazionale dell'opportunità o meno di concederlo.

Traduzione del questionario già realizzato in Italiano ed inglese, anche in tedesco e francese per permettere una più capillare diffusione del questionario e un maggior numero di opinioni raccolte. Inoltre, si sono programmate le attività successive con tempi più ridotti, al fine di recuperare il tempo perso in fase di avvio di progetto

Per quanto riguarda il problema, sottolineato in più punti di questo report, riguardante l'assenza di risorse finanziarie previste dal progetto al fine di rendere disponibile le versioni in lingua del kit adattato, la Provincia della Spezia si è attivata per verificare la possibilità di procedere alle traduzioni richieste realizzando economie sulla stampa dei volumi e del materiale informativo, naturalmente rispettando le quantità previste dal format del progetto approvato. Il coordinamento ha verificato che questo è possibile, anche utilizzando, per tutti, l'impianto grafico già realizzato dall'associazione TECLA che potrà provvedere a fornire direttamente ai partner il file di stampa pronto una volta trasferito il testo tradotto.

1.3.2. Strategie di superamento delle aree di criticità

Per ciascuna delle aree di criticità indicate dai beneficiari, nei formulari predisposti per la realizzazione dei rapporti intermedi, potevano indicare le soluzioni adottate di volta in volta per arginare le "deviazioni" individuate. Dall'analisi trasversale di questa sezione del formulario si evincono soluzioni che possono essere riconducibili a tre tipologie di azioni:

1. Razionalizzazione delle attività, dovuta ad una revisione e puntualizzazione del piano di lavoro inizialmente presentato. In questo caso i beneficiari accorpano i momenti seminariali e meeting di progetto, mentre tendono ad allungare la fase di sperimentazione dell'innovazione, anche al fine di rendere più ampio possibile l'impatto del trasferimento ad un pubblico di destinatari diretti ed indiretti.

La criticità centrale in questa fase del progetto è la gestione delle numerose richieste emerse in questi ultimi mesi essenzialmente da due target (1. caregiver informali non aderenti ad alcuna struttura organizzativa o associativa, nè fruitori di servizi di supporto e 2. le agenzie formative/enti pubblici e privati che si occupano di formazione di adulti occupati e disoccupati e sono interessati all'utilizzo del Kit Ring e all'attivazione di percorsi di formazione e /o supporto ai caregiver formali ed informali). Tale domanda, proveniente da tutto il territorio nazionale e derivante da una significativa attività di disseminazione che nel nostro paese è

stata attivata con maggiore tempestività ed efficacia rispetto agli altri paesi della partnership di Ring, sotto l'aspetto quantitativo ha superato il livello di attesa della pianificazione iniziale (60 richieste per i corsi e 170 di richiesta KIT RING). Le criticità nascono dal non aver previsto in fase di costruzione del budget, risorse sufficienti e strategie adeguate alla formazione di numeri importanti di formatori (provenienti anche da aree geografiche lontane) ai quali somministrare strumenti e metodologia per l'applicazione autonoma del Kit Ring nei loro contesti di attività. La partnership si era dimensionata per la formazione di un numero più limitato di formatori sottovalutando tutti gli aspetti di tipo organizzativo e logistico connessi. Ciò ha posto la partnership di fronte alla risoluzione di problemi legati alla formazione di formatori anche nelle aree territoriali dove è forte l'interesse di singoli caregiver ma dove non si rileva la presenza di agenzie, enti formativi interessati o informati dell'esistenza del progetto Ring, quali ad esempio il sud Italia nel caso nostro. Questo rappresenta uno dei temi che verrà condiviso con la partnership nell'ambito del prossimo Meeting europeo ad Istanbul (Dicembre 2010) per valutare soluzioni comuni. Una delle ipotesi di soluzione della criticità potrebbe essere impostare l'attività di disseminazione prevista per tutto il 2011 orientandola nella direzione di un maggior investimento di tempo ed energie per la formazione di formatori gestita direttamente dai partner.

Difficoltà incontrata: difficoltà di recuperare i due mesi di ritardo nell'avvio effettivo del progetto (data stabilita dall'AN – Commissione Europea di avvio del Progetto: 1° Ottobre 2009 – data effettiva di inizio attività coincidente con la firma della Convenzione 3 Dicembre 2009). Soluzione adottata: riprogrammazione delle attività nei 22 mesi effettivi (3 Dicembre 2009 – 30 Settembre 2011).

Il ritardo iniziale accumulato si propaga a catena sui vari wp. Fino ad oggi questo problema è stato gestito comprimendo la durata di alcuni wp per cercare di recuperare e di rientrare comunque nei tempi generali del progetto. L'obiettivo è quello di evitare di richiedere una proroga della conclusione del progetto.

2. Miglioramento e potenziamento dei sistemi di comunicazione interna e dei sistemi di lavoro a distanza a che attraverso il ricorso a tecnologie di lavoro web based (skype, ecc.) per accelerare eventuali ritardi accumulati soprattutto nelle prime fasi di lavoro, di solito coincidenti con l'avvio e i primi mesi di realizzazione del progetto. Quando il progetto presenta un successo inaspettato, soprattutto per le positive reazioni di targets group indirettamente coinvolti, la soluzione adottata risiede nella volontà a richiedere ulteriori finanziamenti che possano essere complementari a quelli utilizzati.

Come già anticipato in questo report, l'attività di disseminazione avviata in Italia tra giugno e ottobre 2010 ha generato un interesse al corso online attivato nell'ambito del progetto (uno dei principali strumenti per il trasferimento) da parte di oltre 1.100 docenti e professionisti nel settore della formazione professionale in Italia, rispetto a una taratura degli strumenti informatici e della macchina organizzativa pensata per 400 corsisti, così come previsto nel progetto. Questo numero è cresciuto a circa 1.700 tra ottobre e la data di stesura di questo report. Una tale richiesta, testimonianza di come gli obiettivi prefissati nel progetto corrispondono ad una esigenza fortemente sentita in Italia, non può essere ignorata. Tra le varie ipotesi esaminate per rispondere a tale richiesta (cfr. sez. F.2), si sta quindi valutando l'opportunità di richiedere ulteriori finanziamenti, così da favorire il raggiungimento di un obiettivo di trasferimento superiore a quanto stabilito nella proposta del progetto e già ottenuto.

A fronte di una risposta così forte da parte del principale target group di riferimento del progetto (docenti e professionisti della formazione professionale), si evidenzia una criticità relativamente al confronto tra aziende e rappresentanti del mondo della scuola e della

ricerca, che ha caratterizzato i tavoli tecnici, ed è proseguito oltre la scadenza originariamente prevista nel progetto. Tale dato può essere posto in relazione con l'assenza di una diffusa cultura del confronto scuola-impresa in Italia, confronto che spesso risulta troppo poco sviluppato nell'ambito delle politiche nazionali. Ciò nonostante, proprio grazie al protrarsi del dibattito tra imprese e scuola nell'ambito del progetto, si è sviluppato un dialogo positivo che ha già portato al miglioramento delle attività progettuali. Tale dialogo va ulteriormente stimolato e favorito nel secondo anno del progetto, anche attraverso lo strumento della Comunità di Pratica.

Si osservi infine come gli aspetti sopra riportati non vadano considerati come reali criticità del progetto, ma piuttosto derivano da una risposta alle azioni di trasferimento che è stata superiore alle aspettative del progetto.

Per quanto riguarda il trasferimento negli altri paesi partner, le cui azioni si concentrano nel II anno del progetto, si prevedono pochi fattori di criticità, grazie all'esperienza maturata nei corsi pilota in Italia.

Un ulteriore soluzione adottata finalizzata a razionalizzare l'attività del partenariato risiede nella definizione di scadenze interne ulteriori rispetto a quelle previste dal piano di lavoro.

Al fine di superare tali criticità il coordinatore, FOR.COM, ha cercato di responsabilizzare maggiormente i partner circa lo svolgimento del lavoro loro assegnato, attraverso una maggiore sollecitazione, la creazione di scadenze intermedie per monitorare più da vicino il progredire delle attività.

Già in occasione del Midterm meeting di Budapest è stato condiviso un calendario delle attività immediatamente successive all'incontro, con le relative scadenze a breve termine, in modo da consentire l'individuazione tempestiva di un eventuale discostamento dalle stesse.

Più volte si è inoltre fatto presente, sia in sede di meeting, che attraverso la continua corrispondenza, che il flusso di comunicazione tra il coordinatore e i partner e tra partner tra loro, è essenziale per il progredire del progetto per due ordini di motivi: Il primo risiede nella necessità che il coordinatore sia messo tempestivamente al corrente di eventuali problematiche di ciascun partner per poter adottare strategie correttive; Il secondo consente a tutti i partner coinvolti di conoscere lo stato di avanzamento lavori di ciascun pacchetto e allo stesso tempo di contribuire al monitoraggio delle attività. Ciò è tanto più vero in quanto molte di esse sono prodromiche ad altre, di conseguenza la paralisi o il rallentamento di una può compromettere la realizzazione di altre, alle prima legate. In questo senso dunque un flusso costante e preciso di comunicazione è un'utile strategia di autodisciplina e reciproco controllo. Infine, nella realizzazione di alcuni deliverable, come quelli legati al WP2 e al WP5 il coordinatore è intervenuto per supportare il partner responsabile e quindi migliorare il livello di qualità del prodotto ed il rispetto della tempistica.

3. Estensione in senso *verticale ed orizzontale* del progetto. In senso verticale, attraverso il rafforzamento nell'ambito del partenariato con i soggetti istituzionali che, in un momento di debolezza del progetto possono giocare un ruolo convincente di "collante" e di "stimolo". In senso orizzontale attraverso il rafforzamento delle attività di disseminazione delle iniziative. Questa ultima strategia può essere interpretata come una volontà di aumentare feed back positivi e stimolanti da parte dei possibili destinatari diretti ed indiretti dei prodotti come ulteriore stimolo a procedere, malgrado le difficoltà rilevate.

The withdrawal of a partner has been one of the difficulties to overcome. In first place it was necessary to determine how do to it and look for a new partner who could take over their obligations. During the time that the new partner was being searched the development of

the activities of the work package of which they were leaders was delayed. Some activities were implemented, thanks to the willing of the partners to proceed with the dissemination activities, such was the development of the leaflet and some informal dissemination activities done by all the partners. It will be necessary a lot of collaboration among the partners to develop this work package and support the new partner.

4. Riallocazione budgetaria delle risorse inizialmente programmate. Spesso, come si legge nei paragrafi precedenti, i beneficiari si trovano a affrontare spese non previste o non preventivate (generalmente legate all'attività di traduzione). A questa criticità si risponde attraverso una contrazione delle spese vive previste dal progetto (ad esempio la riduzione del numero di copie di brochure, depliant e altri strumenti di diffusione) e uno spostamento delle risorse finanziarie sulle attività di interpretariato e traduzione.

In generale il ruolo che l'Agencia Nazionale Leonardo da Vinci appare rilevante anche attraverso la sola lettura dei rapporti intermedi. In diversi casi analizzati infatti si osserva che per risolvere le criticità riscontrate (di tempo, di budget, di processo) vengono effettuate delle richieste specifiche ai tutors dei progetti, così come monitorato dal fascicolo "accompagnamento" aperto per ciascuna candidatura.

Il partner coordinatore ha riscontrato difficoltà nell'armonizzazione dei sistemi amministrativi e contabili dei paesi partner europei, rilevate per la formalizzazione di documenti e applicazione di pratiche gestionali e connesse con i report amministrativi e finanziari delle attività di progetto. Tali difficoltà hanno causato ritardi e slittamenti. Per questo sono stati intensificati i contatti e ribadite le richieste con liste di documenti, supportati i referenti con spiegazioni dettagliate e richiesto supporto tecnico all'AN.

SEZIONE II - MOBILITA' TRANSNAZIONALE

II. 1 Le Azioni di Mobilità realizzate nel periodo 1 gennaio – 31 dicembre 2010

Le attività di monitoraggio afferenti la Procedura NA1 (azioni di mobilità) condotte nel corso dell'anno solare 2010 hanno riguardato i progetti selezionati nelle annualità 2009 e 2010.

Le attività sono state programmate e realizzate tenendo conto di quanto previsto nella *Guida 2010 per le Agenzie Nazionali* (versione in vigore), nel *Piano di lavoro* e nel *Piano esecutivo e di funzionamento dell'Agenzia Nazionale* validi per il 2010, nelle *Linee guida per il monitoraggio e il supporto 2007-2013* rev. 2 del 12/06/2009.

Tali attività sono riconducibili a tre macro categorie:

- I. *monitoraggio desk*
- II. *visite di monitoraggio sul posto*
- III. *riunioni generali di monitoraggio*

II.1.1 Monitoraggio desk

Nell'ambito del monitoraggio desk, l'informatizzazione dei diversi strumenti in uso ha consentito una più efficace raccolta delle informazioni.

In particolare, nel corso del 2010 sono state realizzate le seguenti attività:

- monitoraggio dell'andamento dell'attuazione del piano di lavoro di ogni singolo progetto finanziato da parte del tutor assegnato dall'AN a seguito della conclusione dell'iter di stipula della Convenzione AN-Beneficiario;
- verifica e aggiornamento dei dati raccolti nei data base comunitari *RAP4LEO* e *LLPLINK* riferiti ai progetti approvati nelle annualità 2009 e 2010, come richiesto dalla CE;
- adeguamento degli scadenziari elettronici dell'AN per la registrazione e l'aggiornamento dei dati necessari all'espletamento delle attività connesse al monitoraggio amministrativo-finanziario e di processo, al fine di ottenere una maggiore capacità di risposta alle necessità informative interne e verso soggetti esterni (ad es.: Amm.ne centrale ISFOL, Autorità Nazionali, CE);

Sono stati inoltre somministrati i seguenti strumenti:

- a. *Modulo di riformulazione*: strumento finalizzato all'acquisizione di dati utili alla contrattualizzazione quali: tipologia e numero dei flussi, dati fisici e finanziari dei progetti, ambiti di formazione, settori professionali, ecc.
- b. *Scheda informativa sui criteri e modalità di selezione dei partecipanti*: tale strumento rileva informazioni inerenti le modalità, i tempi ed i criteri di selezione dei partecipanti ad un'azione di mobilità IVT, PLM e VETPRO. La compilazione è a cura del Beneficiario e viene effettuata prima dell'avvio delle attività di selezione dei partecipanti.
- c. *Scheda informativa sui flussi di mobilità*: tale strumento consente di raccogliere informazioni sull'andamento dei flussi di mobilità, sulla composizione della rete di partenariato e sul livello di spesa raggiunto. E' stata somministrata nel corso di attuazione dei progetti.

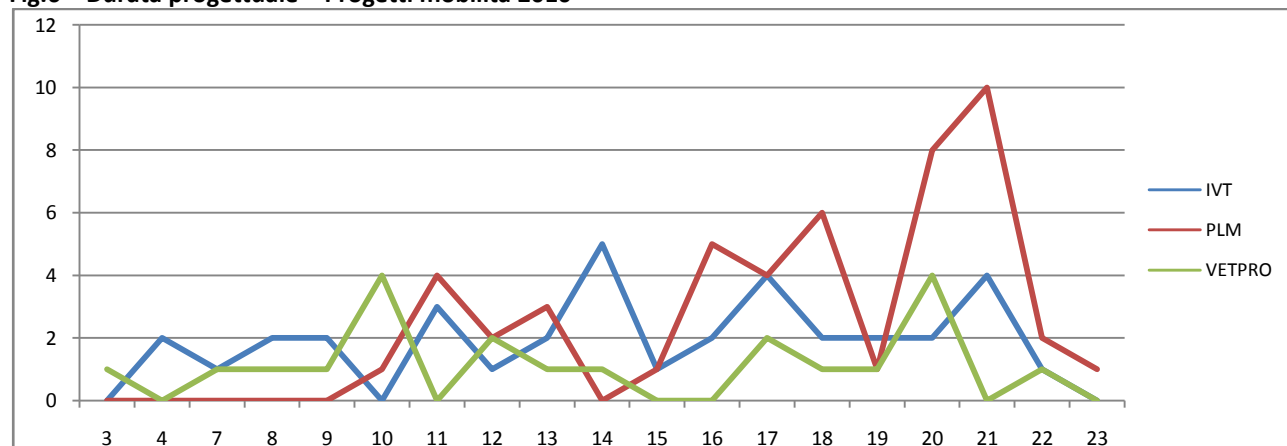
La somministrazione degli strumenti così come la raccolta dei dati è avvenuta per via telematica. Tale procedura ha permesso di archiviare in apposite banche dati le informazioni raccolte facilitando poi l'utilizzo e l'elaborazione dei dati.

A) Analisi dei dati ex-ante relativi al *Modulo di Riformulazione*

Il Modulo di riformulazione è stato somministrato nel mese di giugno 2010 ai beneficiari dei 105 progetti approvati nell'annualità 2010⁵.

Le informazioni raccolte mostrano, complessivamente, che le azioni finanziate hanno una durata progettuale che va da un minimo di tre mesi ad un massimo di 23 mesi. Dei 36 progetti IVT si rileva che circa il 14% ha una durata di 14 mesi, l'11% una durata di 17 mesi e il 12% di 21 mesi. Tra i 48 progetti PLM, si nota che la durata progettuale aumenta notevolmente: il 21% delle azioni, infatti, ha una durata di 21 mesi, il 17% di 20 mesi, il 13% di 18 mesi; si sottolinea inoltre che nessun progetto PLM presenta durate inferiori ai 9 mesi. Per quanto riguarda i 21 progetti VETPRO, le durate progettuali favorite dai beneficiari sono quelle dei 20 mesi (19%) e dei 10 mesi (19%).

Fig.6 – Durata progettuale – Progetti mobilità 2010

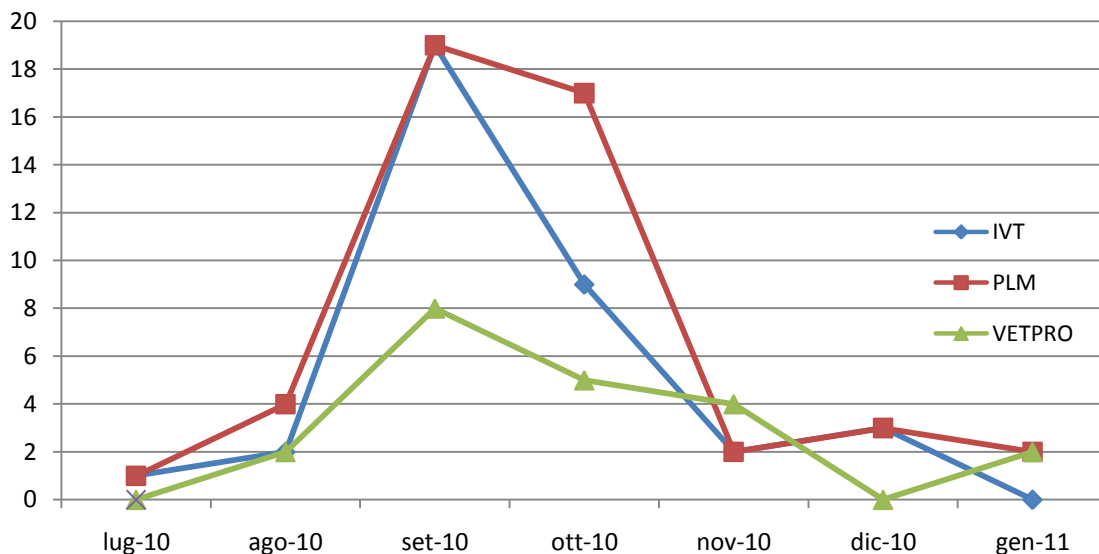


Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Rispetto alle date di inizio e termine delle attività progettuali, i dati mostrano complessivamente una certa omogeneità riguardo alla data di inizio, la cui massima concentrazione è tra i mesi di settembre e ottobre 2010 mentre il termine di chiusura dei progetti è diversificato tra i diversi *target group*. In particolare si può osservare che le azioni PLM tendono, nella maggior parte dei casi, a concludersi in coincidenza con il limite ultimo di eleggibilità fissato dalla Commissione, mentre le azioni IVT e VETPRO sono variamente distribuite nel tempo. I grafici che seguono mostrano nel dettaglio questo andamento.

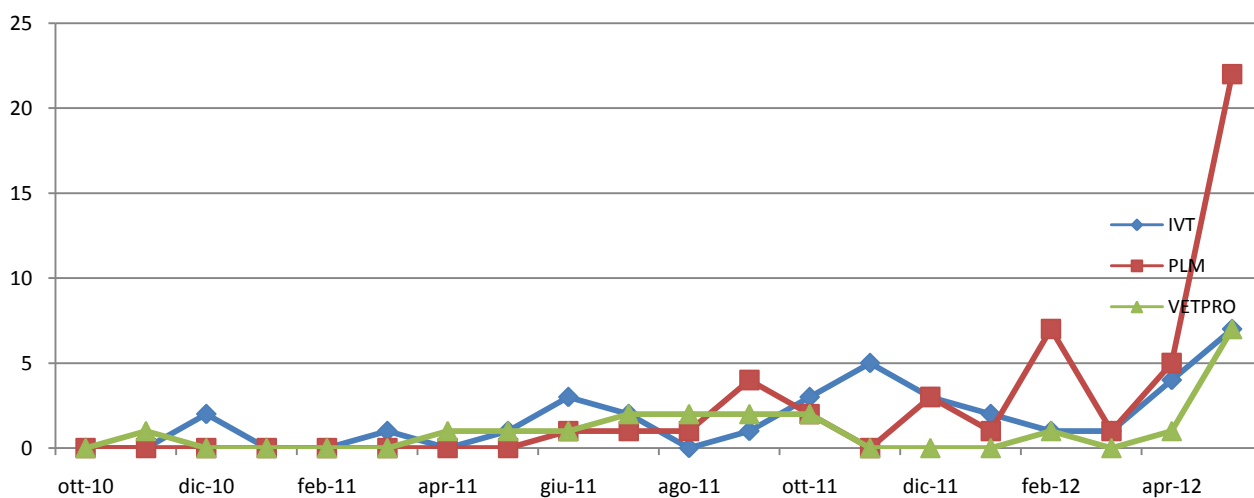
⁵ Dal numero complessivo dei progetti finanziati nel 2010 sono esclusi i 4 progetti recuperati dalla lista di riserva in quanto sono stati contrattualizzati nel mese di gennaio 2011.

Fig.7 – Inizio attività progettuali – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Fig.8 – Termine attività progettuali – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Per quanto riguarda i 36 progetti IVT, 28 hanno inizio tra settembre e ottobre 2010, mentre 3 hanno avviato le loro attività tra luglio-agosto 2010 e 5 tra novembre - dicembre 2010. Il termine di 23 dei progetti IVT è prevista tra novembre 2011 e maggio 2012, mentre la restante parte (13) prevede di terminare le proprie attività tra marzo 2011 e ottobre 2011.

Per quanto riguarda i 48 progetti PLM, 36 hanno avuto inizio tra settembre e ottobre 2010, 5 tra luglio e agosto e i restanti 7 tra novembre 2010 e gennaio 2011; la chiusura di 35 progetti è fissata invece tra febbraio e maggio 2012, mentre i restanti 13 termineranno tra giugno 2011 e gennaio 2012.

Dei 21 progetti VETPRO, 13 hanno inizio tra settembre e ottobre 2010, mentre 2 hanno inizio ad agosto 2010 e 6 hanno avviato la le loro attività tra novembre 2010 e gennaio 2012. Per 11

progetti il termine è fissato tra aprile e ottobre 2011, per 9 tra febbraio e maggio 2012, per 1 a novembre 2010.

La durata delle esperienze di mobilità variano a seconda dei *target group* a cui sono destinate (cfr. grafico di seguito riportato). Per quanto riguarda le azioni di mobilità rivolte ai giovani in formazione professionale iniziale, si può osservare che circa il 40% dei partecipanti svolge un tirocinio di tre settimane, il 23% uno di 4 settimane e il 28% di 5 settimane; solo il 9% effettua una mobilità inferiore alle tre settimane.

Per quanto riguarda i 2.619 giovani disponibili sul mercato del lavoro, si rileva che la durata dei tirocini è notevolmente più estesa rispetto a quella delle altre due tipologie d'azioni.

Circa il 10% svolge un'esperienza transnazionale la cui durata è ricompresa tra le 10 e le 12 settimane, il 60% una la cui durata è compresa tra le 13 e 16 settimane, il 19% una la cui durata è compresa tra le 20 e le 26 settimane, mentre solo l'11% svolge un tirocinio inferiore alle 9 settimane.

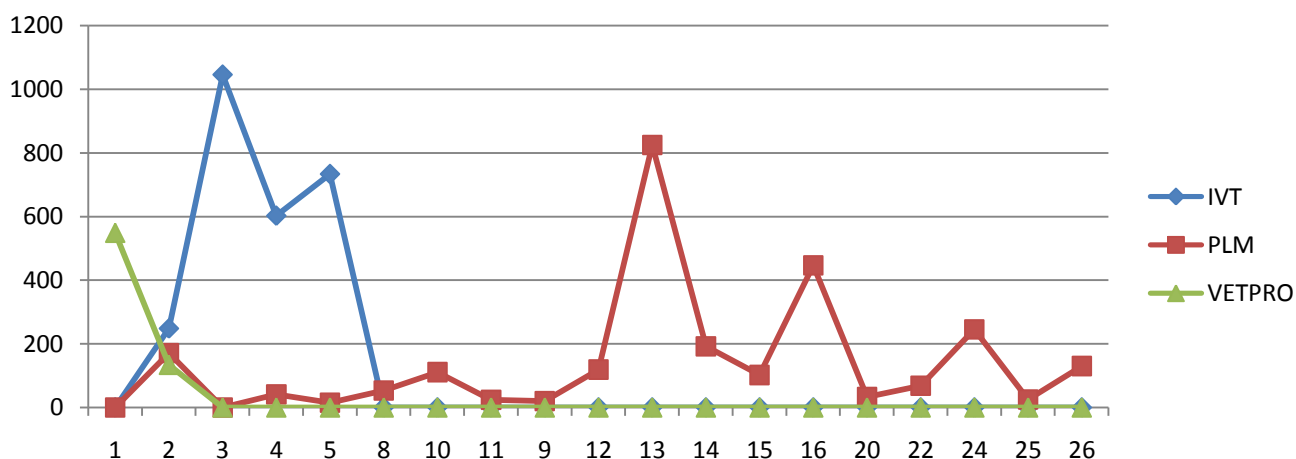
Per quanto riguarda la durata della permanenza all'estero dei 683 professionisti del settore dell'istruzione e della formazione professionale, si rileva che non ci sono progetti che intendono realizzare esperienze superiori alle due settimane: circa l'80% degli scambi ha una durata di 1 settimana mentre il restante 20% dei partecipanti effettua un'esperienza della durata di 2 settimane.

Per quanto riguarda le azioni IVT che coinvolgono prevalentemente istituti scolastici, la difficoltà a pianificare permanenze all'estero prolungate è principalmente determinata da scarsa flessibilità della struttura scolastica (difficoltà a sostituire i docenti assenti con i supplenti) e scarsità di risorse umane e finanziarie da destinare al progetto di mobilità.

A ciò si aggiunga la tendenza, da parte di alcuni docenti, a considerare il periodo di assenza degli alunni, in termini di mancato "profitto".

Un ragionamento di analogo tenore si potrebbe fare per le mobilità dei responsabili della formazione (VETPRO). La durata prevalente di una, massimo due settimane, sembra rispondere adeguatamente alle esigenze delle istituzioni di appartenenza, ma non sempre soddisfa pienamente il bisogno di aggiornamento professionale del docente/formatore.

Fig.9 – Durata permanenza all'estero dei partecipanti – Progetti mobilità 2010



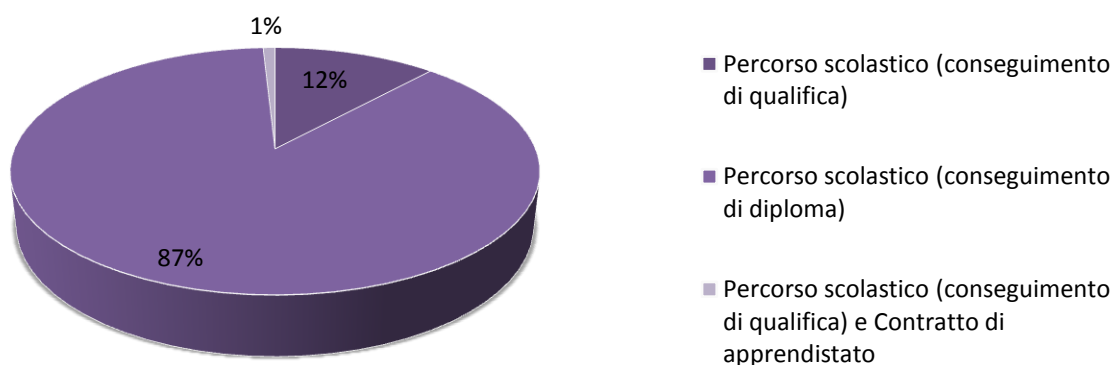
Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

B) Analisi dei dati relativi alla *Scheda informativa sui criteri e modalità di selezione dei partecipanti*

Nel mese di settembre 2010, al fine di poter meglio identificare il profilo dei partecipanti che verranno selezionati nell'ambito dei 105 progetti approvati nel 2010, è stata somministrata la *Scheda informativa sui criteri e modalità di selezione dei partecipanti*. Il questionario una volta compilato da parte del beneficiario andava inviato per posta elettronica all'Agenzia Nazionale entro e non oltre il 17/09/2010.

Da una prima lettura dei dati si rileva che per quanto riguarda le persone in formazione professionale iniziale (IVT) circa l'87% (pari a 2.129 partecipanti) è inserito in percorsi scolastici volti al conseguimento del diploma, mentre il 12% (pari a 288 partecipanti) riguarda giovani all'interno di percorsi formativi volti al conseguimento della qualifica professionale e solo l'1% (pari a 21 partecipanti), ovvero un solo progetto, coinvolge gli apprendisti. Quest'ultimo dato è particolarmente significativo se si considera la specificità del target a cui si rivolge.

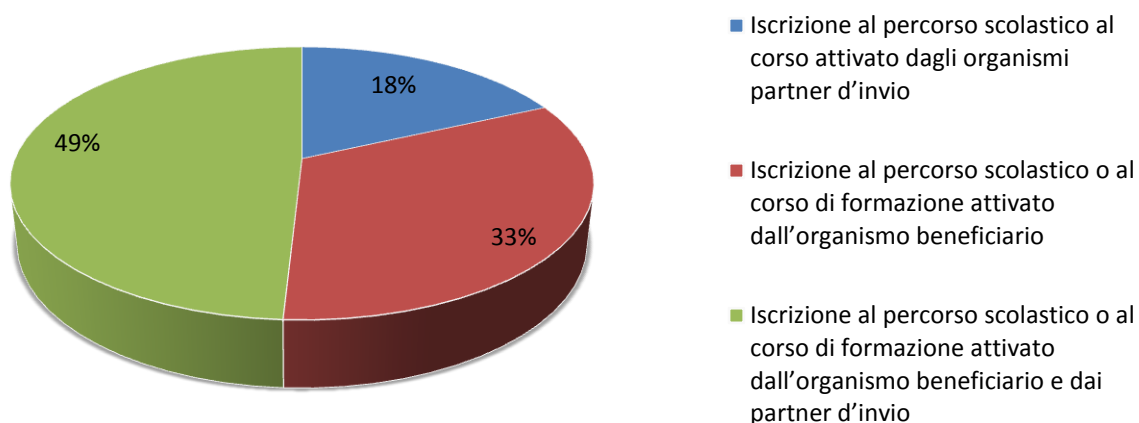
Fig. 10 – Status partecipanti IVT – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Dei partecipanti IVT, 443 (18%) sono iscritti al percorso scolastico o al corso di formazione attivato dagli organismi partner d'invio, 797 (33%) al percorso scolastico o al corso di formazione attivato dall'organismo beneficiario e 1.198 (49%) devono far parte del percorso scolastico o del corso di formazione attivato dall'organismo beneficiario e dai partner d'invio.

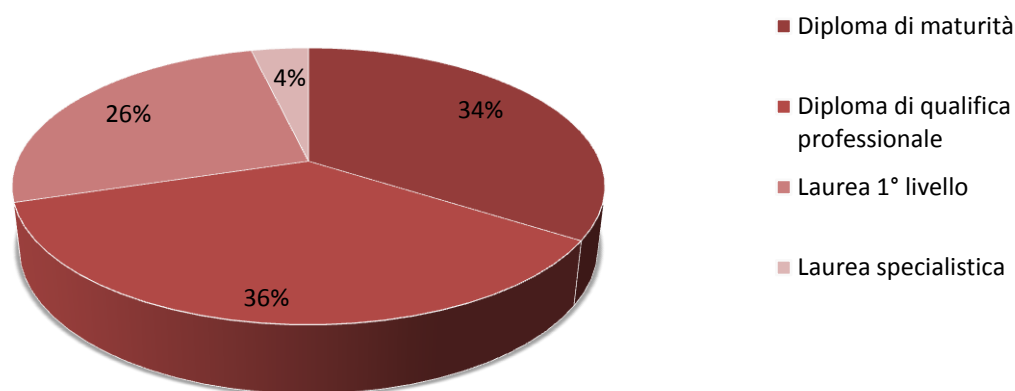
Fig. 11– Profilo partecipanti IVT – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Per quanto riguarda invece le persone disponibili sul mercato del lavoro (PLM) il 34% possiede come requisito minimo il titolo di Diploma di maturità, il 36% è in possesso di Diploma di qualifica professionale, il 26% ha come titolo minimo la Laurea di 1° livello e il 4% la Laurea specialistica.

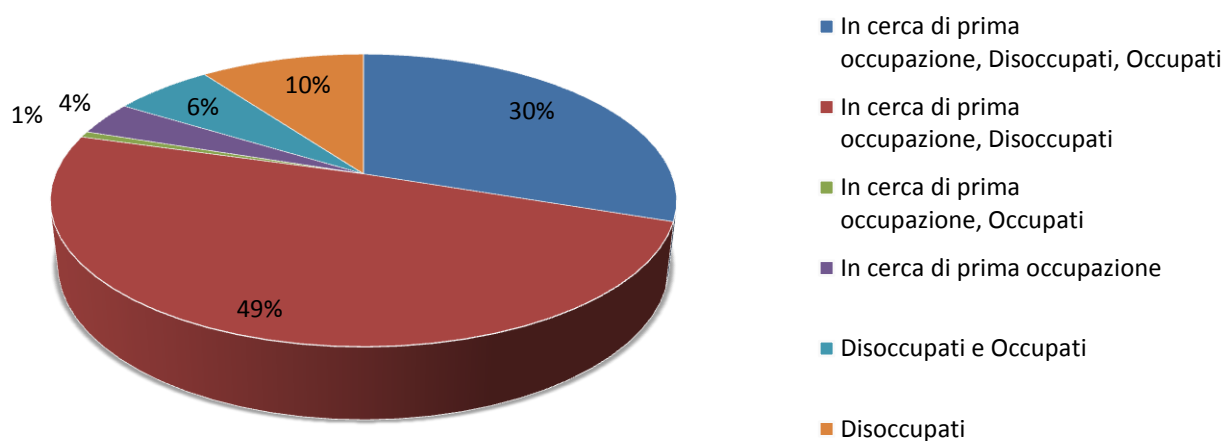
Fig. 12 – Titolo minimo richiesto per accedere alle selezioni PLM – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Delle persone disponibili sul mercato del lavoro, inoltre, si può osservare che per la maggior parte si tratta di persone in cerca di prima occupazione e disoccupati.

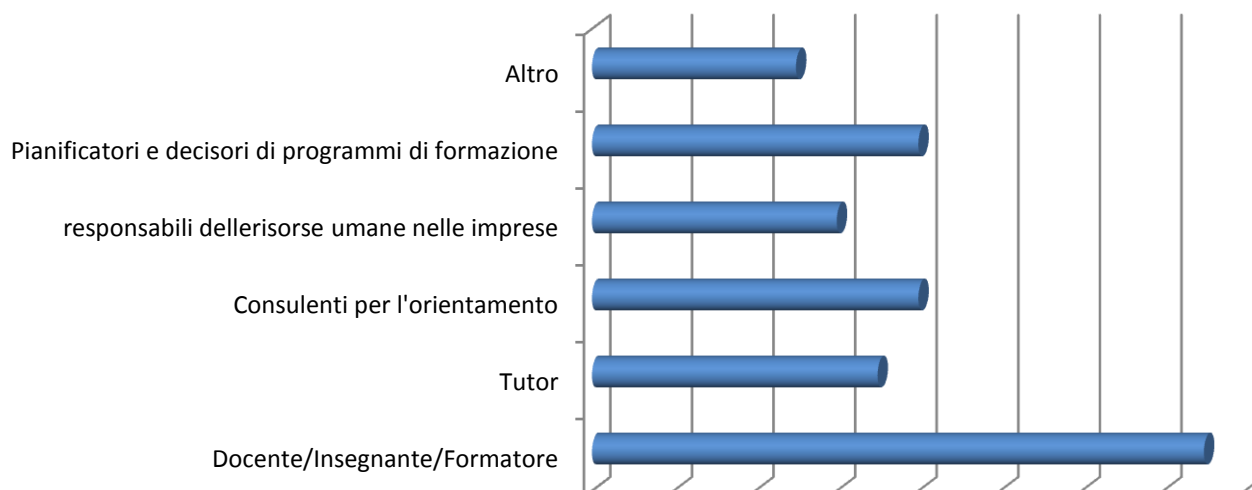
Fig. 13 – Status partecipanti PLM – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Le schede somministrate ai 21 progetti VETPRO prevedono l’invio nella maggior parte dei casi di docenti, insegnanti e formatori seguiti da consulenti per l’orientamento, formatori e tutor.

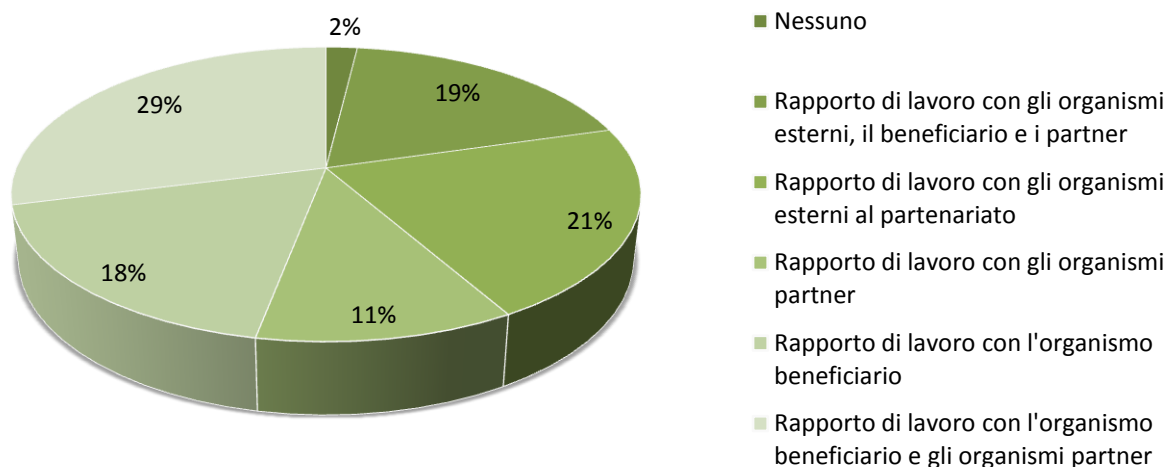
Fig. 14 – Profilo partecipanti VETPRO– Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Dei 683 partecipanti VETPRO, 127 (pari al 19%) hanno un rapporto di lavoro con gli organismi esterni, il beneficiario e i partner, 145 (21%) un rapporto di lavoro con gli organismi esterni al partenariato, 77 (11%) un rapporto di lavoro con gli organismi partner, 123 (18%) un rapporto di lavoro con l'organismo beneficiario, 198 (29%) un rapporto di lavoro con l'organismo beneficiario e gli organismi partner; solo 13 (2%) partecipanti non devono possedere nessun tipo di rapporto di lavoro con il beneficiario e/o con gli organismi della rete.

Fig. 15 – Profilo partecipanti VETPRO– Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Per quanto riguarda la provenienza geografica dei partecipanti, il 49,92% delle persone in formazione professionale iniziale sono selezionati dalla sola regione dell'organismo beneficiario, il 41,96% dalle regione dell'organismo beneficiario e dei partner; solo il 4,1% sono reclutati dall'intero territorio nazionale e il 4,02% dalla regione dei soli partner. Dei 2.438 partecipanti il 52,09 % proviene dall'area Nord del paese, il 32,03 % dal Centro e il restante 15,87 % dal Sud e Isole.

Fig. 16.a – Provenienza geografica dei partecipanti IVT– Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

La maggior parte delle persone disponibili sul mercato del lavoro che realizzeranno un tirocinio transnazionale, viene selezionata sull'intero territorio nazionale (42,59%), il 26,19% dalla sola regione dell'organismo beneficiario, il 23,28% dalle regione dell'organismo beneficiario e dei partner, e solo il 7,94% dalle regioni degli organismi partner. Dei 2.745 partecipanti, il 43,50% proviene dall'area Nord del Paese, il 25,02% dal Centro e il 31,20% dal Sud e Isole.

Fig. 16.b – Provenienza geografica dei partecipanti PLM – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

La maggior parte dei partecipanti alle azioni VETPRO vengono selezionati sul territorio della regione dell'organismo beneficiario e dei partner (38,21%) e su quello nazionale (39,09%), mentre solo una piccola parte (20,50%) sono selezionati dalla sola regione dell'organismo beneficiario e dalla sole regioni degli organismi partner (2,20%). Dei 683 partecipanti il 47% proviene dall'area Nord del Paese, il 19,18% dal Centro e il restante 33,82 dal Sud e Isole.

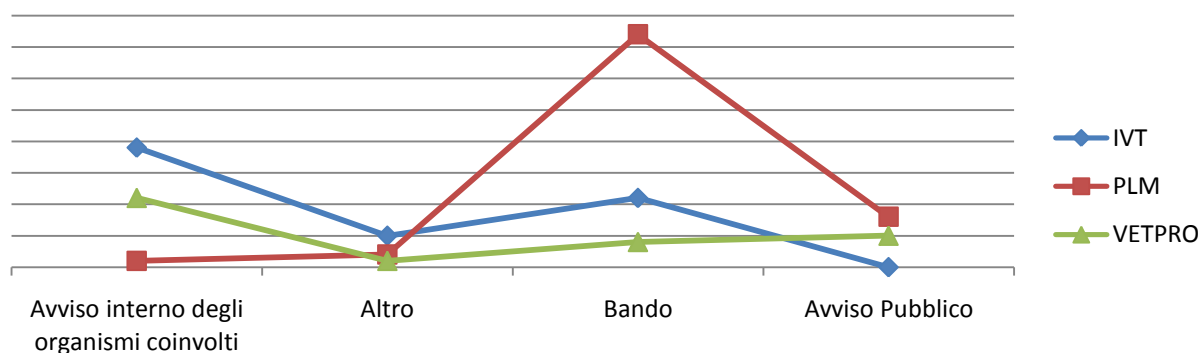
Fig. 16.c – Provenienza geografica dei partecipanti VETPRO – Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

Per quanto riguarda il reclutamento dei partecipanti, dalle schede di selezione raccolte si rileva che la modalità più utilizzata dai beneficiari di azioni IVT è l'avviso interno agli organismi coinvolti (54,29% dei progetti approvati), seguito dal Bando (31,43% dei progetti approvati), mentre quella più diffusa nelle azioni di mobilità PLM è il Bando (77,08% dei progetti approvati) e nelle azioni VETPRO è l'Avviso interno alle istruzioni coinvolte (52,38% dei progetti approvati).

Fig. 17 – Modalità di reclutamento dei partecipanti– Progetti mobilità 2010



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci, 2010

C) Analisi dei dati relativi alla *Scheda informativa sui flussi dei partecipanti*

La Scheda informativa sui flussi dei partecipanti è stata somministrata ai beneficiari dei 93 progetti approvati nell'annualità 2009. L'obiettivo della rilevazione era di raccogliere, a metà circa del ciclo di vita progettuale, tutte le informazioni sull'andamento dei flussi di mobilità⁶ e sul livello di spesa raggiunto dai progetti in corso di realizzazione, per monitorare lo scostamento tra gli obiettivi dichiarati da realizzare (*ex ante*) e gli obiettivi realizzati a metà del percorso di lavoro (*in itinere*). In considerazione del periodo biennale di durata massima dei progetti, si è deciso di stabilire come data di scadenza della rilevazione delle informazioni il 31/05/2010 che rappresenta all'incirca un periodo intermedio tra le date di inizio e di fine dei progetti dell'annualità 2009⁷.

Di conseguenza, alla data del 17/06/2010 si è provveduto ad inviare ai 93 organismi beneficiari di progetti di mobilità IVT, PLM e VETPRO 2009 una *Scheda informativa sui Flussi* nella quale il Beneficiario era tenuto a fornire le seguenti informazioni:

1. informazioni generali dell'azione;
2. descrizione dello stato di avanzamento delle attività in cui evidenziare eventuali scostamenti rispetto al piano originario;
3. flussi in corso o conclusi al 31/05/2010 distinti in a) partecipanti senza bisogni specifici; b) partecipanti con bisogni specifici; c) accompagnatori;
4. budget relativo ai flussi in corso o conclusi al 31/05/2010;
5. flussi da realizzare distinti come al punto 3;
6. budget relativo ai flussi da realizzare;
7. partenariato aggiornato al 31/05/2010 (non oggetto della presente analisi).

Il questionario una volta compilato andava inviato per posta elettronica all'Agenzia Nazionale entro e non oltre il 25/06/2010. Le schede pervenute sono state 75, pari ad un tasso di risposta dell'81%. Per svolgere una corretta comparazione, basata cioè su misure quantitativamente analoghe, tra i numeri *ex ante* ed *ex post*, si è proceduto ad analizzare solamente i dati relativi ai progetti che hanno compilato la *Scheda informativa sui flussi*. Quindi, dai dati complessivi *ex ante* (numero di borse di mobilità da realizzare e importi contrattualizzati), rintracciabili nel data base dell'Agenzia e riferiti ai 93 progetti contrattualizzati del 2009, si è provveduto a rimuovere i dati relativi ai 18 progetti che non hanno risposto al questionario inviato. L'analisi comparativa, dunque, è fatta sui soli dati riferiti ai 75 progetti pervenuti.

Flussi di mobilità

Dall'analisi dei dati rilevati (vedi tabella 1) possiamo notare che alla data del 31/05/2010 risultano realizzate 1.906 mobilità, di cui 939 per la misura IVT (in dettaglio 932 sono partecipanti senza bisogni specifici e 7 con bisogni specifici), 779 per la misura PLM e 188 per la misura VETPRO. Le mobilità ancora da realizzare, invece, sono 2.249, di cui 860 relative alla misura IVT (749 partecipanti senza bisogni specifici e 111 con bisogni specifici), 1.149 relative alla misura PLM (1.146+3) e 240 relative alla misura VETPRO. Nel complesso, dunque, a metà circa del percorso progettuale (fig. 13), in rapporto al totale generale delle mobilità previste, sono state realizzate in percentuale più mobilità per la misura IVT (53%) che per le misure PLM (41%) e VETPRO (44%)⁸.

⁶ Per flussi di mobilità si intende il numero di borse di mobilità assegnate ai partecipanti; di fatto, dunque, è il numero dei tirocinanti beneficiari del contributo comunitario.

⁷ La data finale entro la quale dovevano essere conclusi i progetti 2009 era fissata al 31/05/2011.

⁸ Per una semplificazione della rappresentazione grafica, i partecipanti con bisogni specifici, visto l'esiguo numero, sono stati accorpati ai partecipanti senza bisogni specifici.

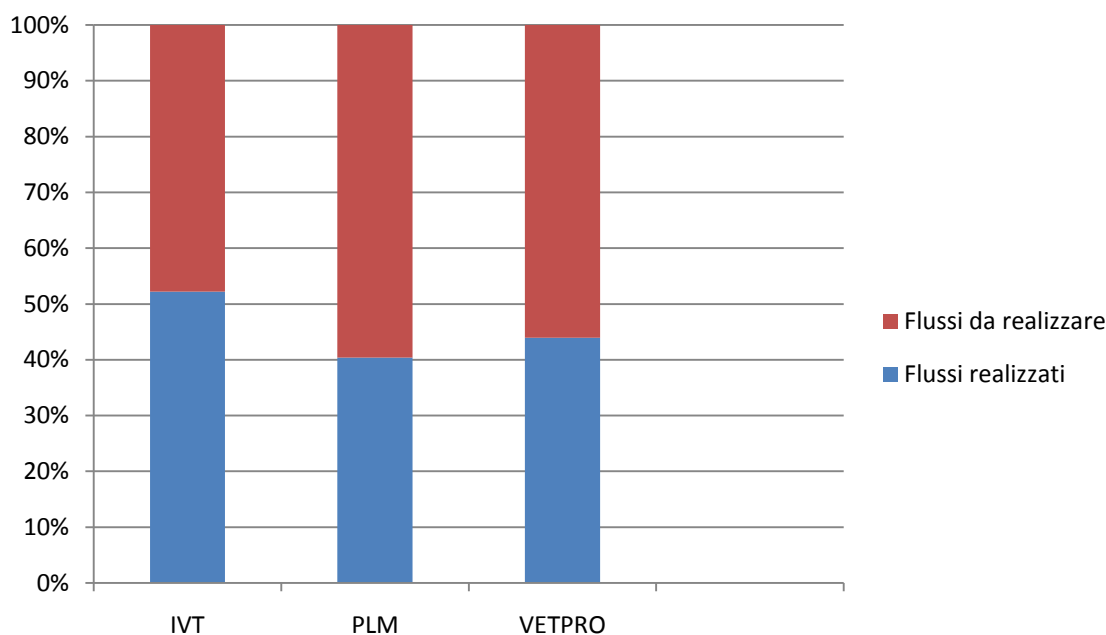
Questo dato, molto probabilmente, è da mettere in relazione al fatto che le scuole e gli enti di formazione, promotori di progetti IVT, in genere preferiscono realizzare i flussi di mobilità dei loro studenti all'inizio dell'anno scolastico per non interrompere l'attività didattica nel corso dell'anno, mentre gli organismi che gestiscono progetti relativi alle misure PLM e VETPRO possono distribuire i flussi delle partenze durante l'intero ciclo di vita progettuale.

Tab. 8 - Flussi realizzati al 31/05/2010 e da realizzare

Misura	Flussi realizzati al 31/05/2010			Flussi da realizzare			Totale generale		
	Parteci panti senza b. s.	Parteci panti con b. s.	Totale Parteci panti	Parteci panti senza b. s.	Parteci panti con b. s.	Totale Parteci panti	Parteci panti senza b. s.	Parteci panti con b. s.	Totale Parteci panti
IVT	932	7	939	749	111	860	1.681	118	1.799
PLM	779	-	779	1.146	3	1.149	1.925	3	1.928
VETPRO	188	-	188	240	-	240	428	-	428
Totali	1.899	7	1.906	2.135	114	2.249	4.034	121	4.155

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Fig.18 - Flussi realizzati al 31/05/2010 e da realizzare



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Per monitorare lo scostamento rispetto a quanto programmato nella fase iniziale dei progetti è necessario riportare i numeri relativi alle borse di mobilità contrattualizzate all'atto della sottoscrizione della Convenzione di sovvenzione⁹. Come si vede nelle prime 3 colonne della tab. 2, le mobilità contrattualizzate erano 4.142, così suddivise:

- 1.737 per la misura IVT (comprehensive di 119 borse destinate ai partecipanti con bisogni specifici);

⁹ Si ricorda, come accennato all'inizio del presente capitolo, che i dati riferiti ai flussi contrattualizzati sono stati estrapolati solamente dai 75 progetti che hanno compilato il questionario piuttosto che su tutti i 93 progetti contrattualizzati.

- 1.977 per la misura PLM (comprehensive di 8 borse destinate ai partecipanti con bisogni specifici);
- 428 per la misura VETPRO.

Tab. 9- Comparazione tra il numero dei flussi contrattualizzati e quelli realizzati e da realizzare

Misura	Flussi contrattualizzati			Flussi realizzati e da realizzare		
	Partecipanti senza bisogni specifici	Partecipanti con bisogni specifici	Totale Partecipanti	Partecipanti senza bisogni specifici	Partecipanti con bisogni specifici	Totale Partecipanti
IVT	1.618	119	1.737	1.681	118	1.799
PLM	1.969	8	1.977	1.925	3	1.928
VETPRO	428	-	428	428	-	428
Totali	4.015	127	4.142	4.034	121	4.155

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

La comparazione tra il numero totale di borse di mobilità contrattualizzate e il numero totale di borse realizzate al 31/05/2010 e da realizzare, dichiarato nella Scheda informativa sui Flussi, ci dice che, alla fine delle attività progettuali, saranno realizzate **13** borse di mobilità in più rispetto a quanto previsto.

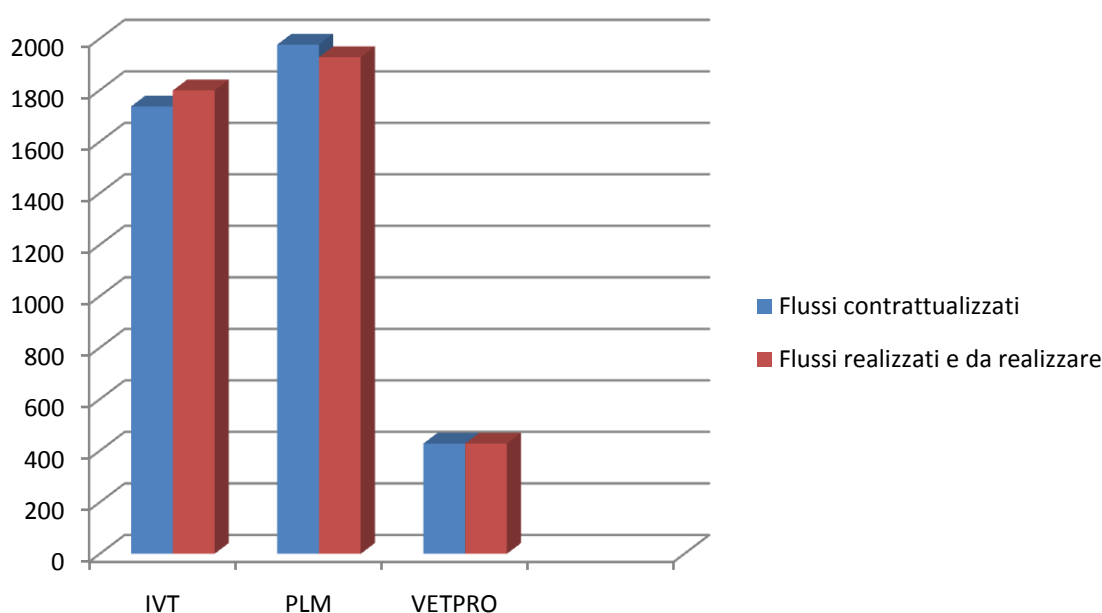
Disaggregando il dato ottenuto, notiamo (fig. 14) che la misura nella quale verranno realizzate delle mobilità *aggiuntive* è la IVT (+62), cioè quella riservata alle scuole e agli enti di formazione. Ciò potrebbe dipendere dai seguenti motivi:

- 1) gli istituti scolastici in genere, avendo un numero di partecipanti elevato, possono fare maggiori economie di scala nella gestione delle risorse comunitarie che possono reinvestire, aumentando il numero di borse da assegnare;
- 2) hanno minori rischi legati alle rinunce dell'ultima ora dei partecipanti, in quanto possono sostituire fino all'ultimo i candidati rinunciatari con altri allievi della scuola;
- 3) tendono a soddisfare maggiori richieste per non creare eccessive disparità di trattamento tra gli studenti, evitando così un generale malcontento;
- 4) possono utilizzare fondi dell'Istituto.

Di converso, la misura PLM fa registrare un segno negativo (-49) che potrebbe essere messo in relazione sia alle rinunce alla partenza da parte dei candidati preventivamente selezionati e dall'impossibilità, come avviene invece per le scuole, di poterli sostituire in tempi rapidi, sia all'eventualità che i tirocinanti trovino un lavoro retribuito che gli impedisce di continuare l'esperienza di stage all'estero.

Per quanto riguarda la misura VETPRO, infine, possiamo notare che, se verrà confermato quanto dichiarato nella Scheda flussi, il numero di borse realizzato rispecchierà pienamente quello previsto nella fase iniziale. Anche in questo caso proviamo a spiegarci il dato in considerazione del fatto che gli organismi di formazione (scuole, enti di formazione) e gli enti pubblici, che in genere sono le tipologie più rappresentative in questa misura, non hanno rischi di defezioni dell'ultima ora in quanto i beneficiari delle borse di mobilità sono loro dipendenti che vedono l'esperienza del tirocinio all'estero come un'occasione irripetibile per il miglioramento della loro carriera professionale.

Fig. 19 - Comparazione tra il numero dei flussi contrattualizzati e quelli realizzati e da realizzare



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Budget di spesa impegnato e da impegnare

Per quanto riguarda il budget speso al 31/05/2010 e il budget ancora da spendere per portare a conclusione le mobilità da realizzare, procederemo allo stesso modo dell’analisi dei flussi di mobilità, analizzando i dati rilevati nelle Schede compilate e comparandoli con il budget complessivo dei 75 progetti contrattualizzati.

La due tabelle seguenti riportano gli importi spesi per le voci “Organizzazione della mobilità”, “Preparazione dei partecipanti”, “Sussistenza” e “Viaggio” rispettivamente per la realizzazione delle mobilità fino al 31/05/2010 e per le mobilità ancora da realizzare.

Tab. 10 – Budget speso al 31/05/2010

Misura	Organizzazione	Preparazione	Sussistenza	Viaggio	Totale speso
IVT	233.605,77	306.424,35	1.419.575,08	232.649,03	2.192.254,23
PLM	315.616,09	243.940,69	2.928.174,51	34.386,54	3.522.117,83
VETPRO	34.063,51	24.202,68	151.971,07	51.087,78	261.325,04
Totali	583.285,37	574.567,72	4.499.720,66	318.123,35	5.975.697,10

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Tab. 11 – Budget ancora da spendere

Misura	Organizzazione	Preparazione	Sussistenza	Viaggio	Totale da spendere
IVT	190.824,71	241.286,27	1.316.771,44	237.744,36	1.986.626,78
PLM	253.608,14	361.962,20	4.053.702,60	46.938,60	4.716.211,54
VETPRO	47.857,69	46.103,63	229.169,50	71.927,80	395.058,62
Totali	492.290,54	649.352,10	5.599.643,54	356.610,76	7.097.896,94

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Come si evince dalle suddette tabelle, l'importo complessivo ancora da spendere è maggiore di quello già speso al 31/05/2010. La maggiorazione tra i due importi è di circa il 19%.

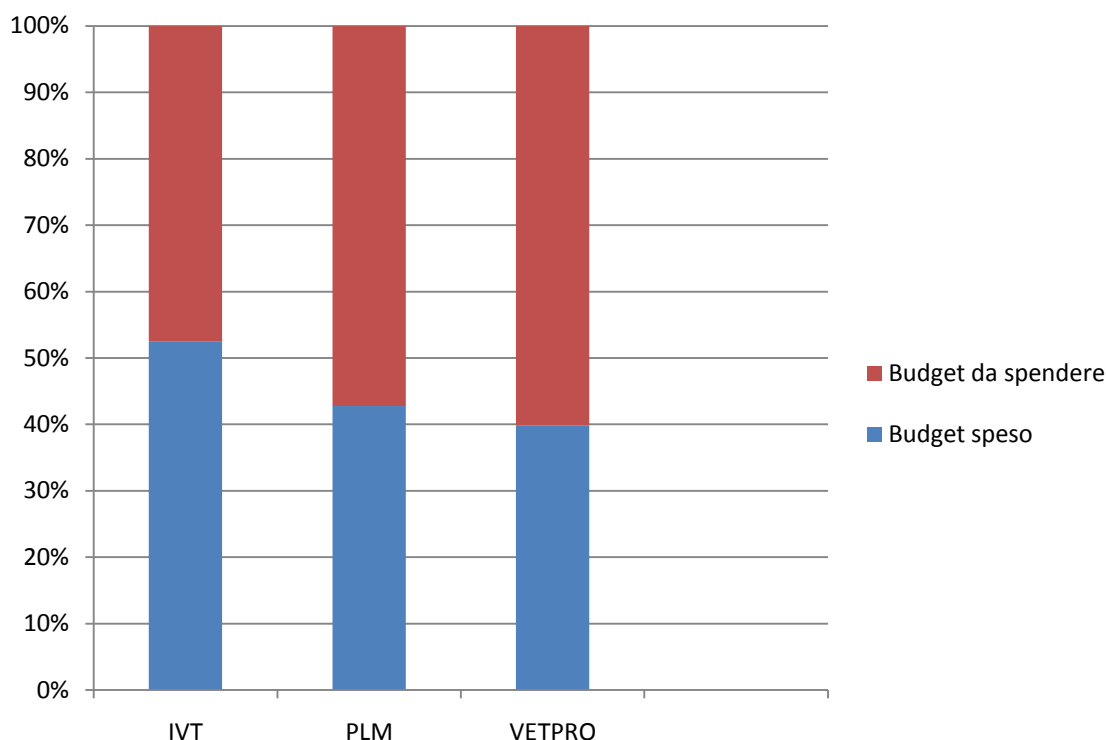
Osservando, tuttavia, gli importi totali per ciascuna misura, notiamo che a dover spendere ancora più di quello già speso sono gli enti beneficiari di progetti PLM e VETPRO, mentre gli istituti scolastici e gli enti di formazione, beneficiari di progetti IVT, hanno già anticipato più della metà del loro budget a disposizione (fig. 3).

L'aspetto più interessante di queste cifre è che si sovrappongono in maniera quasi del tutto identica ai dati relativi alle percentuali dei flussi realizzati rispetto a quelli ancora da realizzare (vedi fig. 1).

In particolare, incrociando gli importi spesi e gli importi ancora da spendere con i flussi realizzati e ancora da realizzare per ciascuna delle tre misure abbiamo che gli enti promotori di progetti IVT hanno già utilizzato il 53% del budget a disposizione per realizzare il 53% di mobilità, gli enti promotori di progetti PLM hanno già utilizzato il 43% del budget a disposizione per realizzare il 41% di mobilità, gli enti promotori di progetti VETPRO hanno già utilizzato il 40% del budget a disposizione per realizzare il 44% delle mobilità.

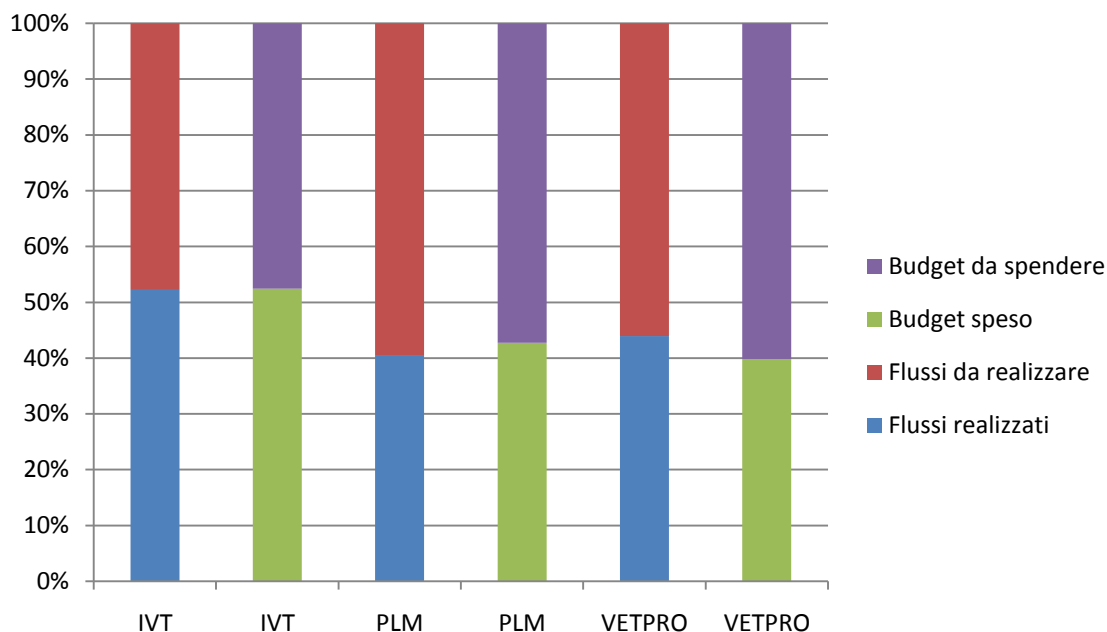
C'è dunque, come si vede, un perfetto equilibrio tra budget speso e mobilità realizzate in tutte e tre le misure (fig. 4).

Fig. 20 – Budget speso al 31/05/2010 e budget ancora da spendere



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Fig. 21 – Confronto tra flussi realizzati/budget speso e flussi da realizzare/budget da spendere



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Infine, l'ultimo aspetto da analizzare riguarda lo scostamento tra il totale del budget contrattualizzato per i 75 progetti oggetto della presente analisi e il totale del budget speso a consuntivo dai suddetti progetti. Per chiarezza si riporta nelle due tabelle seguenti rispettivamente il totale del budget speso e ancora da spendere indicato dai 75 beneficiari nella *Scheda informativa sui flussi* e il totale del budget contrattualizzato.

Tab. 12 – Totale del budget LLP speso e ancora da spendere

Misura	Organizzazione	Preparazione	Sussistenza	Viaggio	Totale da spendere
IVT	424.430,48	547.710,62	2.736.346,52	470.393,39	4.178.881,01
PLM	569.224,23	605.902,89	6.981.877,11	81.325,14	8.238.329,37
VETPRO	81.921,20	70.306,31	381.140,57	123.015,58	656.383,66
Totali	1.075.575,91	1.223.919,82	10.099.364,20	674.734,11	13.073.594,04

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Tab. 13 – Totale del budget contrattualizzato

Misura	Organizzazione	Preparazione	Sussistenza	Viaggio	Totale da spendere
IVT	401.170,50	536.014,76	2.359.791,24	484.403,50	3.781.380,00
PLM	474.592,55	672.348,75	7.498.892,14	75.100,25	8.720.933,69
VETPRO	80.788,52	64.793,22	390.121,31	126.498,00	662.201,05
Totali	956.551,57	1.273.156,73	10.248.804,69	686.001,75	13.164.514,74

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

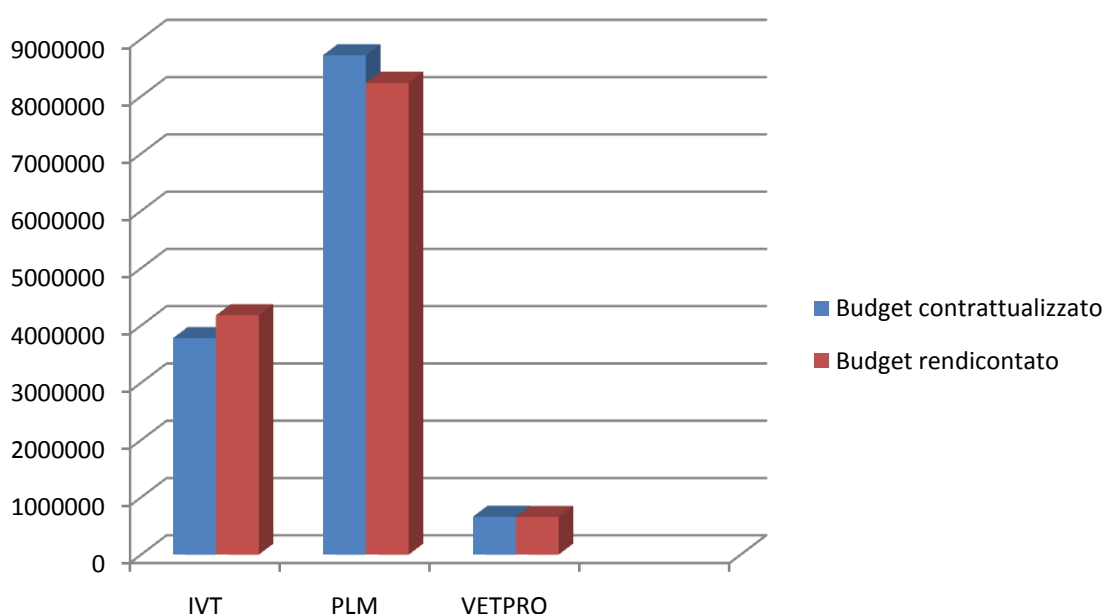
Come possiamo notare, a consuntivo, se verranno rispettati gli impegni di spesa dichiarati dai beneficiari nella *Scheda informativa sui Flussi*, verranno complessivamente spesi in meno, rispetto al budget assegnato dall'Agenzia, circa 90.000 euro. Analizzando il dato per singola misura, vediamo (fig. 17) che le maggiori economie di spesa verrebbero realizzate per la misura PLM (ben

482.000 euro), probabilmente perché, come abbiamo visto in precedenza, realizzerà 49 mobilità in meno rispetto a quanto previsto.

La misura VETPRO fa registrare, invece, un lieve risparmio di quasi 6.000 euro a parità di borse di mobilità previste e realizzate. Un discorso a parte merita invece la misura IVT, che totalizza una spesa maggiore, rispetto al budget assegnato, di quasi 400.000 euro.

Una quota di questo importo probabilmente può dipendere dal fatto che realizzerà 62 borse di mobilità in più rispetto a quanto programmato. Per il resto, invece, si ritiene che ciò dipende dal fatto che le scuole tendano più degli altri organismi beneficiari ad evidenziare, in fase di rendicontazione, un importo maggiore di quello contrattualizzato per rimarcare il contributo, in termini di cofinanziamento, delle scuole stesse alla buona riuscita del progetto di mobilità.

Fig. 22– Comparazione tra il budget contrattualizzato e il budget rendicontato



Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Ricapitolando, il quadro che emerge dall'analisi dei dati trasmessici dai 75 beneficiari di progetti di mobilità ci permette di trarre le seguenti sintetiche conclusioni;

- A metà del percorso progettuale c'è un sostanziale equilibrio, in tutte e tre le misure, tra l'importo speso e le mobilità realizzate (IVT: 53% di mobilità realizzate e di budget speso, PLM: 41% di mobilità realizzate e 43% di budget speso, VETPRO: 44% di mobilità realizzate e 40% di budget speso);
- A metà circa del percorso, gli IVT risultano più in pareggio con le attività e le spese progettuali (53%) di quanto non lo siano i PLM e i VETPRO (intorno al 42%);
- Per la misura IVT vengono realizzate 62 borse di mobilità in più con una spesa aggiuntiva di circa 400.000 euro;
- Per la misura PLM vengono realizzate 49 borse di mobilità in meno con un risparmio di circa 482.000 euro;
- Per la misura VETPRO viene realizzato quanto previsto (428 borse di mobilità) utilizzando quasi tutto l'importo assegnato;
- A consuntivo dovrebbero essere realizzate 13 borse di mobilità in più con una spesa complessiva di circa 90.000 euro in meno rispetto a quanto contrattualizzato.

II.1.2 Visite di monitoraggio sul posto

Nel corso dell'anno solare 2010 sono state realizzate 8 visite di monitoraggio sul posto relative a progetti, scelti a campione, afferenti all'annualità 2009. La percentuale minima del campione è stata stabilita sulla base di quanto definito nella tabella allegata alla Guida per le Agenzie Nazionali che stabilisce il numero minimo e le percentuali di verifiche da effettuare per le Azioni decentrate. Il campione è risultato composto prevalentemente da progetti che si sono mostrati particolarmente interessanti dal punto di vista dei contenuti e/o che abbiano evidenziato elementi di eccellenza o di criticità in uno o più aspetti legati alla loro gestione. Accanto a questi criteri, il campione è stato selezionato tenendo conto di:

- rilevanza dei contenuti rispetto alle priorità del Programma e alle priorità dell'Invito a presentare proposte (dell'annualità di riferimento);
- grado di ricorrenza nella partecipazione al Programma (in qualità di Beneficiario o partner);
- tipologie/dimensioni di organismo Beneficiario, per garantire una giusta combinazione tra strutture grandi, medie e piccole;
- durata contrattuale del progetto;
- area geografica di provenienza del Beneficiario;
- importo di sovvenzione comunitaria assegnata.

La pianificazione di dettaglio di questa attività ha subito alcune revisioni successive in ragione del progressivo chiarimento del tipo di impegno richiesto, in termini di risorse umane e temporali e delle ricadute organizzative che ne derivano: dalla comunicazione al Beneficiario, alla preparazione preliminare, allo spostamento per raggiungere la sede dell'organismo, alla predisposizione del report da inviare, all'eventuale rilascio di un report aggiornato a seguito della ricezione di osservazioni. Le visite di monitoraggio sul posto sono state realizzate principalmente con l'obiettivo di raccogliere informazioni sugli aspetti qualitativi dell'attuazione delle azioni di mobilità, sull'efficacia del progetto e del suo impatto sul Beneficiario. ma anche al fine di supportare lo stesso nella gestione dell'iniziativa. Le visite, inoltre, possono facilitare l'individuazione da parte dell'AN di buone pratiche.

Tab. 14 - Elenco enti sottoposti a visita di monitoraggio nel periodo 1 gennaio 2010 – 31 dicembre 2010

ID	Beneficiario	Durata progetto (mesi)	Status progetto	Sede	Effettuato	Invio del verbale
LLP-LDV-IVT-09-IT-0069	Istituto Tecnico Nautico A. Cappellini	17	Progetto in corso	Livorno	20-ott-10	18-nov-11
LLP-LDV-IVT-09-IT-0152	Fondazione Capac	20	Progetto in corso	Milano	15-16 lug-10	25-ago-10
LLP-LDV-IVT-09-IT-0155	Provincia Autonoma di Trento	12	Progetto in corso	Trento	15-16 set-10	13-ott-10
LLP-LDV-PLM-09-IT-0008	Comune di Roma	18	Progetto in corso	Roma	20-dic-10	19-gen-11
LLP-LDV-PLM-09-IT-0048	Accademia Europea di Firenze	17	Progetto in corso	Firenze	21-22-ott-10	22-nov-10
LLP-LDV-PLM-09-IT-0223	Universita' degli Studi di Padova	20	Progetto in corso	Padova	15-dic-10	14-gen-11
LLP-LDV-VETPRO-09-IT-0050	Accademia Europea di Firenze	17	Progetto in corso	Firenze	21-22-ott-10	22-nov-10
LLP-LDV-VETPRO-09-IT-0123	Provincia di Lecce	9	Progetto in corso	Lecce	24-25 mag-10	15-giu-10

Fonte: Agenzia Nazionale LLP – Programma settoriale Leonardo da Vinci – Anno 2010

Sebbene le Linee guida per il monitoraggio e il supporto 2007-2013 stabiliscano che le visite possono essere effettuate in qualsiasi fase del ciclo di vita del progetto, si è preferito realizzarle in prossimità della conclusione, stadio in cui è presumibile che si possa delineare un quadro più particolareggiato tanto dei processi attivati quanto dei risultati ottenuti in corso di attuazione.

Le visite di monitoraggio hanno visto il coinvolgimento di un esperto dell'agenzia nazionale, del legale rappresentante dell'ente Beneficiario e del referente del progetto. In molti casi hanno preso parte all'incontro anche rappresentanti degli organismi d'invio e/o dei partner intermediari, nonché alcuni partecipanti all'azione di mobilità.

Per la conduzione della visita è stata utilizzata la *Checklist per la conduzione delle visite di monitoraggio* (rev. 0 del 26/10/2009). Questo strumento, ad uso della Agenzia Nazionale e comune a tutte e tre le azioni (Mobilità, Partenariati Transnazionali, Progetti Multilaterali di trasferimento dell'Innovazione), viene compilato dall'intervistatore e consente la raccolta di informazioni sugli aspetti qualitativi e sulle modalità attuative del progetto.

Lo strumento prevede un'articolazione in macro ambiti:

1. Ideazione e presentazione della candidatura
2. Organizzazione e gestione
3. Partenariato
4. Piano di lavoro
5. Risultati e prodotti
6. Valutazione e sistemi di controlli interni
7. Valorizzazione/sostenibilità
8. Impatto
9. Considerazione
10. Proposte

Ciascun organismo Beneficiario è stato contattato preliminarmente (circa un mese prima della data dell'incontro) per spiegare le finalità e concordare le modalità di realizzazione della visita. Successivamente sono state inviate una comunicazione di conferma dell'incontro (circa 20 giorni prima) e una nota informativa (nella settimana prima della visita), contenente sia l'agenda dei lavori sia una lista dei temi potenzialmente oggetto di approfondimento. Entro un mese dalla conduzione della visita è stato poi inviato un apposito resoconto, rispetto al quale ciascun organismo incontrato è stato libero di inviare delle osservazioni.

Gli incontri sono avvenuti in un clima positivo e con la collaborazione delle persone coinvolte, che hanno sempre dimostrato la massima disponibilità nel rispondere ai quesiti posti, nel fornire tutte le informazioni relative alle varie attività e nel mostrare all'esperto dell'agenzia nazionale i documenti a supporto delle varie aree tematiche approfondite.

Le tematiche oggetto di approfondimento hanno riguardato ambiti diversi, che vanno dalle motivazioni che hanno portato all'ideazione e alla presentazione della candidatura, alle scelte che sono state alla base della creazione della struttura della partnership di progetto, dall'organizzazione del programma di lavoro ai prodotti e risultati attesi ed effettivamente realizzati, dal tipo di sistema adottato per la gestione della qualità interna alle strategie volte alla valorizzazione e alla sostenibilità futura delle attività, e così via.

Nel complesso, è possibile affermare che le visite di monitoraggio si sono rivelate uno strumento utile, in particolare, ad approfondire un tipo di conoscenza "diversa" dei progetti e, soprattutto, dei principali attori e realizzatori delle attività. Hanno permesso l'acquisizione di informazioni difficili da raccogliere mediante un'attività di tipo desk, in quanto riferite ad ambiti connessi alla

dimensione esperienziale, al clima di lavoro, all'impatto organizzativo e personale dato dalla partecipazione ad un progetto comunitario e ad un'attività transnazionale.

A questo ha, certamente, contribuito la scelta di adottare un approccio, in qualche modo, differente da quello generalmente utilizzato per attività analoghe, cercando di connotare la visita più come una modalità di indagine aperta e versatile, realizzata in un arco temporale piuttosto ampio (dalle sei alle otto ore), che come un'azione di controllo ristretta ad ambiti definiti e immutabili.

Peraltro, appare utile sottolineare che spesso gli incontri hanno avuto dei momenti di vera e propria assistenza tecnica alla gestione del progetto e alla rendicontazione in vista della presentazione del Rapporto finale.

In linea di massima si può affermare che i Beneficiari delle azioni prese in esame hanno mostrato di possedere una buona capacità nell'organizzazione e gestione della rete di partenariato, in molti casi ampia e diversificata, soprattutto attraverso la sottoscrizione di protocolli d'intesa e accordi di partenariato in cui vengono chiaramente definiti i ruoli, le funzioni e i carichi di lavoro. Il Comune di Roma (LLP-LDV-PLM-09-IT-0008), ad esempio, ha coinvolto nel progetto organismi facenti parte della rete Xarxa che, creata nel 1997 dalle città di Barcellona e Lione, coinvolge oggi più di venti municipalità europee: Anversa, Barcellona, Berlino, Colonia, Denia, Gandia, Ginevra, Göteborg, Kristiansund, La Rochelle, Leeds, Lyon, Madrid, Mislata, Munich, Pargas, Roma, Rovaniemi, Sete, Sheffield, Toulouse, Torino. La rete Xarxa, di cui il Comune di Roma è membro da diversi anni, si pone come obiettivo quello di favorire la mobilità in Europa dei docenti/formatori e dei giovani in formazione professionale iniziale facilitando la ricerca di stage professionali in aziende delle città partner. A tal fine da qualche anno ha sviluppato una sinergia tra centri di formazione, istituti scolastici, aziende, organismi consolari e enti locali delle città partner.

Anche rispetto alla delicata gestione dei rapporti con i partner intermediari, i beneficiari hanno generalmente mostrato di saper mettere in atto tutta una serie di accorgimenti per fare in modo che la cooperazione transnazionale si fondi su accordi chiari e il più possibile trasparenti a garanzia della qualità dei servizi svolti in loco dall'ente intermediario. E' ad esempio, il caso del CAPAC (LLP-LdV-IVT-09-IT-0143) e dell'Accademia Europea di Firenze (LLP-LDV-PLM-09-IT-0048) che hanno organizzato un sistema di monitoraggio interno al partenariato in grado di garantire contatti con gli intermediari continui e costanti, se non addirittura quotidiani, durante la permanenza all'estero dei partecipanti. L'Università degli Studi di Padova (LLP-LDV-PLM-09-IT-0223), ha invece realizzato, per facilitare lo scambio d'informazioni tra i vari attori coinvolti nell'azione, soluzioni on-line e la realizzazione di video curriculum di tutti i partecipanti da inviare alle aziende ospitanti.

Dal punto di vista della valorizzazione e sostenibilità delle azioni, si rileva un crescente sforzo da parte dei Beneficiari di diffondere i risultati utilizzando varie strumenti di comunicazione e coinvolgendo direttamente i partner locali. In particolare, gli incontri con le parti sociali spesso coinvolte nel partenariato sono volti, oltre che alla promozione dell'occupabilità dei partecipanti, anche e soprattutto alla sensibilizzazione del territorio verso la valorizzazione dei percorsi di formazione in alternanza svolti all'estero. Le attività di disseminazione e valorizzazione si concentreranno in genere a conclusione delle attività progettuali, come nel caso della Provincia di Lecce (LLP-LDV-VETPRO-09-IT-0123) che prevede l'organizzazione di due seminari tematici di presentazione dei risultati, una conferenza stampa, la pubblicizzazione sui siti web della rete di partenariato, la pubblicazione di *newsletters* e la diffusione di documenti divulgativi sul progetto e sull'*Outdoor education*. Gli organismi locali vengono, inoltre, coinvolti nella fase di certificazione delle competenze e di validazione del modello per l'organizzazione di esperienze di mobilità transnazionale. A ciò si aggiunge il tentativo da parte di alcuni istituzioni di "portare a sistema" l'esperienza della mobilità transnazionale Leonardo da Vinci.

Nel corso delle visite realizzate non sono emerse delle particolari criticità ma piuttosto, in alcuni casi, si sono evidenziate le difficoltà incontrate nella gestione delle azioni. E' il caso, ad esempio del CAPAC che ha tenuto a far emergere la difficoltà, sul piano organizzativo, da parte dell'ente d'invio, di provvedere alla sostituzione nelle normali attività didattiche dei docenti accompagnatori che si allontanano dall'Italia per poter seguire i ragazzi in mobilità. Anche nel caso del progetto TWINSS (LLP-LdV-VETPRO-09-IT-0050), l'Accademia Europea di Firenze ha sottolineato come la realizzazione di esperienze di mobilità VETPRO che prevedono una permanenza all'estero medio/lunga (3 settimane) se da una parte si rilevano scelte vincenti sul piano dei contenuti e degli obiettivi formativi, da un punto di vista organizzativo comportano invece un aggravio per gli enti d'invio.

Rispetto al supporto offerto dall'Agenzia Nazionale, i beneficiari incontrati si ritengono nel complesso soddisfatti in quanto hanno avuto modo negli anni di apprezzare la disponibilità e la collaborazione da parte dei tutor assegnati. A livello di sistema, auspicerebbero la presenza di maggiori occasioni, anche eventualmente a distanza (es. video conferenze, forum di discussione on-line. ecc.) di confronto con altre istituzioni che gestiscono azioni di mobilità all'interno del programma e che operano con tipologie di beneficiari simili o nell'ambito dello stesso settore professionale. Nell'Agenzia Nazionale riconoscono il soggetto che potrebbe svolgere in tal senso un ruolo di coordinamento e animazione. Dal punto di vista finanziario, poi, i Beneficiari hanno tenuto a rimarcare il fatto che il contributo comunitario riesce a coprire solo parzialmente le spese realmente sostenute. In particolare l'impegno di risorse umane, logistiche e finanziarie che il Beneficiario e gli enti partner devono mettere in campo per la gestione e organizzazione delle attività, così come per la realizzazione delle attività preparatorie, è largamente superiore alla quota di contributo pro-capite che il Programma mette a disposizione.

Le visite di monitoraggio si sono rivelate un'efficace strumento di conoscenza della complessa vita di un progetto di mobilità. Tale attività risulta difficilmente sostituibile da forme di rilevamento delle informazioni in modalità remota poiché non solo offre l'occasione di riflessione e di confronto sull'esperienza con le persone coinvolte nella sua realizzazione ma permette al contempo di entrare a contatto diretto con il contesto lavorativo/organizzativo degli enti Beneficiari.

Si può infine sottolineare come, in molti casi, queste visite siano state anche l'occasione per incontrare i veri protagonisti delle azioni, i partecipanti, e raccogliere le loro impressioni e le loro emozioni sui tirocini realizzati nonché ricevere suggerimenti per il miglioramento dell'azione. Dalle brevi interviste ai partecipanti effettuate durante le visite, emerge come l'importanza di realizzare esperienze di questo genere permetta l'acquisizione di competenze difficili da acquisire tramite i tradizionali percorsi di formazione.

II.1.3 Riunioni generali di monitoraggio

L'Agenzia Nazionale ha realizzato in data 10 settembre 2010, tre **Seminari di assistenza tecnica** (uno per ogni tipologia di partecipante: IVT – PLM – VETPRO) rivolti ai Beneficiari delle azioni di mobilità 2010 (105 partecipanti) nei quali sono state fornite informazioni e documentazione utili alla realizzazione dei progetti (gestione dei progetti, valorizzazione dei risultati e reportistica). Sono state prodotte le relative presentazioni.ppt che offrono una sintesi delle modalità e delle regole per una buona gestione amministrativa e finanziaria dei progetti nonché per un'efficiente realizzazione di tirocini e scambi qualitativamente elevati.

Nel mese di novembre 2010, l'Agenda nazionale ha realizzato un **Seminario di monitoraggio tematico** dal titolo "Prepara la Mobilità" a cui sono stati invitati a partecipare una quarantina di enti beneficiari dei progetti di mobilità annualità 2009 e 2010. La scelta degli enti da coinvolgere ha tenuto conto di una serie di fattori, tra cui l'esperienza maturata nella gestione di progetti di mobilità nell'ambito del Programma. La scelta del tema è scaturita dai risultati di recenti indagini volte a valutare l'impatto dei tirocini all'estero che mostrano quanto il successo dell'esperienza sia connesso alla qualità delle attività preparatorie realizzate prima della partenza. Spesso, infatti, il partecipante tende a vivere l'inserimento nel nuovo contesto sociale e lavorativo in base a regole e comportamenti che ritiene corretti perché lo sono nella cultura del suo paese, sottovalutando le diversità che invece possono esserci sia nelle relazioni con gli altri che nell'organizzazione del lavoro. Un'adeguata preparazione preliminare sugli aspetti linguistici, pedagogici e culturali permette, invece, al giovane di riflettere sui propri bisogni in termini di aspettative, timori, motivazioni, fornendo al contempo le conoscenze necessarie, sul paese ospitante. Per queste ragioni, anche da punto di vista finanziario, l'investimento del programma per le attività preparatorie è piuttosto rilevante: quasi 1,5 milioni di euro corrispondente al valore di circa 4-500 borse di mobilità. Scopo del seminario è stato dunque quello di creare un'occasione di confronto tra esperti operatori del settore al fine di arrivare a condividere e a definire quelle che sono le principali caratteristiche delle attività preparatorie ad un'esperienza di tirocinio transnazionale. A livello metodologico, per la conduzione del seminario, si è scelto di utilizzare la tecnica del *Metaplan* al fine di rendere più dinamico e interattivo lo scambio e il confronto tra i diversi esperti coinvolti.

L'incontro è stato, inoltre, l'occasione per presentare il Vortale "Prepara la Mobilità", un supporto multimediale, realizzato dall'ISFOL – Agenzia Nazionale, dove consultare i materiali e gli strumenti sviluppati nell'ambito delle attività preparatorie dei progetti di mobilità annualità 2006-2007. Il materiale raccolto all'interno del vortale è stato classificato e archiviato per tipologia, destinatari, obiettivi, paesi di destinazione con l'obiettivo ultimo di renderlo disponibile a tutti i potenziali promotori di iniziative di mobilità. Insieme agli strumenti e ai materiali didattici, sono inoltre disponibili on-line le schede descrittive dei processi e dei contesti formativi in cui tali dispositivi si sono sviluppati e sono stati poi utilizzati. Si tratta essenzialmente di manuali, dispense, linee guida, glossari, schede informative elaborate a supporto di brevi moduli formativi destinati alla preparazione culturale, pedagogica/professionale e linguistica. I contenuti di tale materiale sono di natura varia, dalle semplici informazioni sui sistemi di protezione sociale, sanità, leggi e norme inerenti la presenza dei cittadini stranieri e il loro collocamento lavorativo nei paesi di accoglienza, alle "schede paese" nelle quali vengono evidenziati e sintetizzati, accanto ad alcune norme e leggi fondamentali, anche usi, costumi e altre informazioni di natura culturale.

Nel corso dell'anno, infine, alcuni membri dello staff dell'Agenda Nazionale hanno partecipato ad eventi a carattere locale e/o regionale organizzati dagli enti Beneficiari.