

Monitoraggio dei progetti Leonardo da Vinci

Le azioni di monitoraggio e supporto promosse dall'Agenzia nazionale nella nuova programmazione 2007-2013 vengono condotte sulla base di metodi e strumenti diversi che consentono di rilevare informazioni complementari tra loro. In sintesi, le attività di monitoraggio sono riconducibili essenzialmente a tre macro categorie: monitoraggio desk, visite di monitoraggio sul posto e riunioni generali di monitoraggio.

Delle diverse attività di monitoraggio condotte dall'Agenzia nazionale nel corso dell'ultimo anno, in questo numero della Newsletter intendiamo presentare le esperienze raccolte durante la realizzazione delle visite di monitoraggio sul posto.

Complessivamente, nel corso del 2009, sono state realizzate 15 visite di cui 8 a beneficiari di azioni di Mobilità, 5 a progetti Multilaterali di Trasferimento dell'Innovazione e 2 ai Partenariati Multilaterali.

Per ciascuna Azione, la percentuale minima del campione è stata stabilita sulla base di quanto definito nella *Guida per le Agenzie nazionali*, documento comunitario, che orienta e definisce i compiti che le Agenzie stesse sono tenute ad osservare.

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 ed equilibrata rappresentatività delle strutture che prendono parte al Programma;
- durata contrattuale del progetto;
- area geografica di provenienza del Beneficiario;
- importo di sovvenzione comunitaria assegnata.

La principale finalità delle visite è quella di raccogliere informazioni sugli aspetti qualitativi dell'attuazione delle diverse azioni, sull'efficacia del progetto e del suo impatto sul Beneficiario, ma anche di supportare lo stesso nella gestione dell'iniziativa. Le visite possono, inoltre, facilitare l'individuazione di buone pratiche.

Le visite possono essere effettuate in qualsiasi fase del ciclo di vita del progetto, ma è preferibile che vengano condotte 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.

Dal punto di vista metodologico, le visite di monitoraggio sono state condotte in conformità con le disposizioni contenute nella *Guida per le Agenzie nazionali* e con le procedure interne stabilite nel quadro del Sistema di Gestione per la Qualità dell'Agenzia.

La pianificazione di questa attività è stata effettuata, tenendo conto 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.

In particolare, le visite sono state adeguatamente organizzate e gestite da esperti dell'Agenzia nazionale e hanno visto, sul posto, il coinvolgimento del legale rappresentante dell'ente Beneficiario e del referente del progetto. In molti casi hanno preso parte all'incontro anche rappresentanti degli organismi partner e, nel caso delle azioni di mobilità, alcuni partecipanti finali.

Per la conduzione della visita è stata utilizzata una *Checklist* ad uso della Agenzia nazionale e comune a tutte e tre le tipologie di azioni (Mobilità, Partenariati Transnazionali, Progetti Multilaterali di Trasferimento dell'Innovazione). Lo strumento, compilato dall'intervistatore, consente la raccolta di informazioni sugli aspetti qualitativi e sulle modalità attuative del progetto. Esso prevede un'articolazione in macro-ambiti rilevanti nell'indagare la vita di un progetto:

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

Entro un mese dalla conduzione della visita è stato, quindi, inviato un apposito resoconto, rispetto al quale ciascun organismo incontrato è stato libero di replicare con le proprie controdeduzioni.

LE AZIONI DI MOBILITA'

Come già accennato, per quanto riguarda le azioni di Mobilità, nel corso dell'anno solare 2009, sono state realizzate 8 visite di monitoraggio (cfr. Tab.1) relative ad un campione di progetti afferenti all'annualità di selezione

Tab.1 Azione Mobilità - Elenco beneficiari che hanno ricevuto una visita di monitoraggio – annualità di selezione 2008

N° IDENTIFICATIVO	BENEFICIARIO	TITOLO	SEDE
LLP-LdV-PLM-08-IT-023	En.A.I.P. Piemonte	Euromobility - PLM 2008/2009	Torino
LLP-LdV-PLM-08-IT-099	Collegio Universitario ARCES	EX-EM	Palermo
LLP-LdV-PLM-08-IT-083	Provincia di Rimini	GENIUS II	Rimini
LLP-LdV-PLM-08-IT-188	Università degli Studi di Foggia	UNIENTOGETHER	Foggia
LLP-LdV-IVT-08-IT-081	Provincia di Ancona	I.S.I.S.VI	Ancona
LLP-LdV-IVT-08-IT-039	Euroform	Gulliver	Cosenza
LLP-LdV-IVT-08-IT-171	Liceo Ginnasio Statale Azuni	ITER 4	Sassari
LLP-LdV-VETPRO- 08-IT-059	Educazione all'Europa	Favorire l'inclusione sociale, economica e professionale di soggetti svantaggiati	Ravenna

Nel corso delle 8 visite effettuate presso le sedi degli enti Beneficiari sono stati esaminati con particolare attenzione gli ambiti progettuali relativi alla costituzione e gestione del Partenariato, alla definizione e attuazione del Piano di lavoro, alla strategia di Valorizzazione e sostenibilità dell'iniziativa e all'Impatto dell'esperienza, sia a livello dei singoli partecipanti che a livello delle organizzazioni coinvolte. Gli incontri si sono svolti in un clima positivo e con la piena collaborazione di tutte le persone coinvolte, le quali hanno mostrato in ogni occasione 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.

In linea di massima si può affermare che i Beneficiari delle azioni prese in esame hanno mostrato di possedere una rilevante 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 ben definiti i ruoli, le funzioni e i carichi di lavoro di ciascuno. L'Università di Foggia (LLP-LdV-PLM-08-IT-188), ad esempio, ha adottato un modello gestionale di tipo partecipativo, per il quale la gestione amministrativa e finanziaria viene coordinata e seguita direttamente dall'ente Beneficiario, mentre ogni università partner (una ventina su tutto il territorio nazionale) è responsabile delle procedure di selezione dei propri partecipanti (il bando è stato elaborato e condiviso dall'intera rete di partenariato ma le procedure concorsuali sono state distinte secondo le disposizioni e i regolamenti di ciascun ateneo). Ogni partner d'invio è responsabile poi della predisposizione dei contratti e dei Training Agreement dei propri tirocinanti, divenendo così punto di raccordo tra ente beneficiario e partecipante per la diffusione e lo "smistamento" della documentazione. Per facilitare e garantire lo scambio costante d'informazioni tra i vari attori coinvolti nell'azione, l'Università di Foggia ha realizzato una piattaforma on-line dedicata esclusivamente al progetto.

Dal punto di vista della valorizzazione e sostenibilità delle azioni, si rileva un crescente sforzo da parte dei Beneficiari di diffondere i risultati utilizzando vari strumenti di comunicazione: è il caso del Liceo Ginnasio Statale "D.A. Azuni" di Sassari (LLP-LdV-IVT-08-IT-171) che attraverso il blog *iter4.wordpress.com* diffonde in tempo reale informazioni sull'esperienza dei tirocini. Lo stesso ampliamento del progetto ad altre scuole sarde, che nel tempo si sono associate all'iniziativa e, in taluni casi, sono divenute titolari esse stesse di azioni di mobilità, testimonia la volontà di sostenere l'idea della mobilità transnazionale degli alunni come necessità progettuale per la scuola sarda. A ciò si aggiunge il tentativo, da parte di alcune istituzioni, di "portare a sistema" l'esperienza della mobilità transnazionale Leonardo da Vinci: un esperimento di questo tipo è l'iniziativa, sempre a titolarità del Liceo Azuni, *WEIRD! 2008 (Work Experience in Ireland Dublin)* che, grazie ad altre fonti di finanziamento, prevede la realizzazione di tirocini transnazionali della durata di sette settimane sul modello di quelli Leonardo da Vinci.

Dalle interviste realizzate non sono emerse particolari criticità ma si sono piuttosto riscontrati alcuni elementi di debolezza nella pianificazione iniziale delle attività a causa di una diffusa sottovalutazione delle reali risorse umane e finanziarie che la gestione di un'azione di mobilità richiede. Si evidenzia, invece, che alcuni Beneficiari hanno sottolineato come il problema dei visti e permessi d'ingresso continui ad essere uno spiacevole ostacolo alla mobilità dei partecipanti oltre che un inutile dispendio di energie dal punto di vista gestionale e operativo.

Un altro aspetto che è stato oggetto di specifico approfondimento nel corso delle visite è il ruolo degli organismi intermediari stranieri all'interno delle reti di partenariato. Tale aspetto infatti, se non adeguatamente gestito, può rappresentare in taluni casi un potenziale elemento di criticità. Non a caso la Commissione Europea ha ultimamente introdotto nel Programma alcune specifiche indicazioni relativamente a tale fenomeno.

Nel caso della Provincia di Rimini (LLP-LdV-PLM-08-IT-083), ad esempio, è emersa la difficoltà di gestire i rapporti di partenariato con un organismo intermediario francese, con il quale è stato necessario mettere in atto una serie di azioni correttive e di riprogrammazione delle attività legate a quel flusso. Grazie al tempestivo intervento del Beneficiario tutte le difficoltà sono state risolte e non hanno inficiato la qualità delle esperienze di tirocinio realizzate ma lo stesso ha tenuto a sottolineare quanto sia importante, soprattutto in presenza di enti intermediari, che gli accordi con i partner siano chiari e ben definiti fin dalla fase progettuale.

Nel complesso si può affermare che 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 in 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 iniziative, 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 nel corso delle visite, è emerso come l'importanza di realizzare esperienze di questo genere permetta l'acquisizione di conoscenze e competenze difficilmente acquisibili tramite altri percorsi, e permetta soprattutto un'irripetibile occasione di crescita personale.

I PROGETTI MULTILATERALI DI TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE

Per quanto riguarda l'Azione Progetti Multilaterali di Trasferimento dell'Innovazione (TOI), nel corso del 2009 sono state realizzate in totale cinque visite di monitoraggio sui progetti ammessi a finanziamento a valere sull'annualità 2007 (un campione rappresentativo di circa il 14% dei progetti approvati).

Obiettivo principale delle visite è stato quello di raccogliere informazioni utili sugli aspetti qualitativi del progetto e sulle modalità attuative delle azioni previste, anche al fine di individuare esempi di possibili buone pratiche da valorizzare.

La scelta del campione dei progetti da intervistare si è basata sui criteri elencati in precedenza ed ha portato alla selezione delle seguenti iniziative:

Tab.2 Progetti Multilaterali di Trasferimento dell'Innovazione - Elenco beneficiari che hanno ricevuto una visita di monitoraggio – annualità di selezione 2007

N° IDENTIFICATIVO	BENEFICIARIO	TITOLO	SEDE
LLP-LDV/TOI/07/IT/011	Consorzio anziani e non solo	Talenti di cura	Bologna
LLP-LDV/TOI/07/IT/022	Progetto donna	L'ottica di genere per la qualità dei processi aziendali	Bologna
LLP-LDV/TOI/07/IT/166	Politecnico di Torino	3D WEB – Based learning and training in the field of enterprise product lifecycle	Torino
LLP-LDV/TOI/07/IT/188	Istituto di Istruzione Superiore "Sandro Pertini"	SESAMO	Campobasso
LLP-LDV/TOI/07/IT/189	TECLA	ESPRIT-Experiential Supporting Programmes for Innovation in Training	Roma

Si è scelto di realizzare tutte le visite in prossimità della conclusione della vita dei progetti per avere, in questo modo, un quadro più particolareggiato tanto dei processi che sono stati attivati che dei risultati raggiunti.

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 ed 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, si è cercato 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.

Si è cercato, inoltre, di organizzare l'incontro in concomitanza di convegni o di meeting di partenariato di progetto, al fine di far partecipare all'azione non solo i rappresentanti del Beneficiario, ma anche altri soggetti che, direttamente o indirettamente, partecipano alle attività progettuali, quali, ad esempio, i referenti degli organismi partner nazionali e transnazionali, gli stakeholder, i rappresentanti dei gruppi target o dei beneficiari finali, ecc.

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 prossima presentazione del Rapporto finale.

I PARTENARIATI MULTILATERALI

Infine, per quanto riguarda i Partenariati Multilaterali nel corso dell'anno solare 2009, sono state realizzate 2 visite di monitoraggio relative ad un campione di progetti afferenti all'annualità di selezione 2008.

Nella tabella che segue viene riportato l'elenco dei progetti di partenariato sottoposti a visita:

Tab.3 Partenariati Multilaterali - Elenco beneficiari che hanno ricevuto una visita di monitoraggio – annualità di selezione 2008

N° IDENTIFICATIVO	BENEFICIARIO	TITOLO	SEDE
LLP-LdV-PA-08-IT-411	AGIA Toscana Associazione Giovani imprenditori Agricoli della Toscana Università Telematica Guglielmo Marconi	Learning Approach to quality – Farmer's continuous learning on quality of food products and process	Firenze
LLP-LdV-PA-08-IT-316	Università Telematica Guglielmo Marconi	Reinforcing the links between education and working life and improving students career orientation	Roma