



# ACCOUNTABILITY E TRASFERIBILITÀ DELLE BUONE PRASSI ERASMUS+

RAPPORTO  
SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE,  
L'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ

*a cura di  
Francesca Trani*



**INAPP**  
PUBLIC POLICY INNOVATION

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

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

Presidente: *Stefano Sacchi*

Direttore generale: *Paola Nicastro*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

[www.inapp.org](http://www.inapp.org)

La collana Inapp Report è curata da Claudio Bensi.



INAPP  
ACCOUNTABILITY  
E TRASFERIBILITÀ  
DELLE BUONE PRASSI  
ERASMUS+

RAPPORTO  
SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE,  
L'INNOVAZIONE E LA SOSTENIBILITÀ

a cura di  
*Francesca Trani*



Il presente contributo è stato realizzato dall'Inapp in qualità di Agenzia nazionale Erasmus+.

Il volume è a cura di *Francesca Trani*.

Sono autrici del volume: *Ismene Tramontano* (Introduzione); *Francesca Trani* (cap. 2, par. 3.2, 3.3.4, par. 4.1); *Valentina Maria Grazia Violi* (cap.1, par. 3.1, par. 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, par. 4.2)

Supervisione: *Ismene Tramontano*

Coordinamento editoriale: *Costanza Romano, Pierangela Ghezzeo*

Editing grafico e impaginazione: *Santina Cerra*

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

Testo chiuso: settembre 2019

Alcuni diritti riservati [2019] [INAPP].

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

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



ISSN 2533-1795

ISBN: 978-88-543-0160-3

Finito di stampare nel mese di dicembre 2019

da Rubbettino print

per conto di Rubbettino Editore Srl

88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)

[www.rubbettinoprint.it](http://www.rubbettinoprint.it)

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>7</b>
<b>1. La valorizzazione delle buone prassi nel programma Erasmus+ 2014-2020</b>	<b>9</b>
<b>2. La metodologia di indagine</b>	<b>13</b>
2.1 L'approccio metodologico	13
2.2 Le buone prassi analizzate	16
2.3 Gli strumenti di indagine	18
<b>3. I risultati dell'indagine</b>	<b>23</b>
3.1 Internazionalizzazione: effetti della cooperazione transnazionale sulle organizzazioni	23
3.1.1 <i>La stabilità della cooperazione transnazionale</i>	23
3.1.2 <i>Le caratteristiche e l'efficacia delle strutture dedicate all'internazionalizzazione</i>	31
3.1.3 <i>Gli esiti sulle competenze del personale e dei discenti</i>	34
3.1.4 <i>Gli esiti sulla qualità dell'offerta formativa</i>	36
3.1.5 <i>La pianificazione strategica dell'organismo: il ruolo della carta della mobilità</i>	38
3.2 Effetti dell'utilizzo dei prodotti sulle organizzazioni e sui sistemi	41
3.2.1 <i>L'innovazione nel programma Erasmus+</i>	41
3.2.2 <i>L'utilizzo delle innovazioni prodotte da parte di organizzazioni, settori e sistemi</i>	42
3.2.3 <i>Ulteriore utilizzo e adozione delle innovazioni prodotte</i>	52
3.2.4 <i>Il contributo dei risultati ad alcune strategie di policy per l'istruzione e formazione professionale</i>	55
3.3 Valorizzare e capitalizzare una buona prassi: considerazioni e suggerimenti	66
3.3.1 <i>Le strategie di valorizzazione dei risultati</i>	66
3.3.2 <i>Le condizioni organizzative di supporto alla valorizzazione dei risultati</i>	67
3.3.3 <i>Fattori di successo e ostacoli alla valorizzazione</i>	68
3.3.4 <i>Sostenibilità di una buona prassi: ostacoli e potenzialità</i>	70

<b>4. Conclusioni e spunti di policy advice</b>	<b>73</b>
4.1 Conclusioni	73
4.2 Spunti di policy advice	78
<b>Allegato - Questionario per intervista CAPI semi-strutturata</b>	<b>82</b>
<b>Le buone prassi oggetto di indagine</b>	<b>97</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>101</b>

## Introduzione

L'attuale fase conclusiva della programmazione europea 2014-2020 si caratterizza per l'ampio bagaglio di iniziative già realizzate e rappresenta, quindi, un momento particolarmente fertile, per indagare le esperienze progettuali di eccellenza attuate, al fine di trarne spunti e riflessioni, che possano orientare la definizione del prossimo settennato e dei relativi strumenti di finanziamento. Ciò è particolarmente vero per il programma Erasmus+, che si rivolge ad un vasto panorama di persone e organizzazioni ed è stato chiamato a contribuire alla strategia Europa 2020 per la crescita, l'occupazione, l'equità sociale e l'integrazione, nonché ai traguardi di ET 2020, il quadro strategico dell'Unione europea per la cooperazione nel settore dell'istruzione e della formazione. L'investimento del programma in conoscenza, abilità e competenze intende apportare benefici ai singoli, alle istituzioni, alle organizzazioni e alla società nel suo complesso, contribuendo, al contempo, alla crescita e garantendo l'equità, la prosperità e l'inclusione sociale in Europa. In particolare, il programma ha per principale scopo quello di 'incoraggiare il miglioramento dei sistemi d'istruzione e di formazione nazionali attraverso lo sviluppo di strumenti complementari a livello di UE, l'apprendimento reciproco e lo scambio di buone prassi'<sup>1</sup>. Ciò sottolinea il valore specifico attribuito alle buone prassi come elemento su cui fondare una utile condivisione di conoscenza, che contribuisca a sviluppare uno spazio europeo dell'apprendimento. Fondamentali, al riguardo, appaiono le attività di diffusione e valorizzazione dei risultati attraverso le quali gli esiti delle iniziative vengono comunicati e condivisi, promuovendone la visibilità, migliorandone la sostenibilità e rafforzando il valore aggiunto europeo di Erasmus+. Il presente lavoro si concentra, in particolare, sui risultati di un'indagine realizzata dall'Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, con il supporto dell'Istituto Piepoli, ideata in una logica di accountability del programma e tesa ad indagare la trasferibilità delle buone prassi Erasmus+, in termini di internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità. L'indagine ha anche inteso verificare quali siano gli elementi costitu-

---

<sup>1</sup> Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 su un quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione "ET 2020".

tivi che caratterizzano una buona prassi in quanto tale e ne decretano la fortuna nel tempo. Le esperienze di successo possono, infatti, divenire, in tale ottica, fonte di ispirazione per tutte le iniziative, che operano in Erasmus+ e che possono da queste trarre spunto per migliorare le proprie performance. Fondamentale risulta, in tale processo, indagare quanto le esperienze di successo di Erasmus+ abbiano portato un contributo ai sistemi dell'istruzione e formazione professionale, rinnovandoli secondo una logica di interscambi e contaminazioni positive tra livello della policy e quello delle prassi attuative. In tale ampia prospettiva l'indagine, di cui il presente rapporto è sintesi, ha analizzato l'apporto sia delle esperienze di mobilità transnazionale sia di quelle di cooperazione tra organismi dell'istruzione e formazione, prendendo in considerazione la specificità delle diverse azioni e dei relativi risultati attesi. L'analisi si concentra, nello specifico, sugli esiti dei partenariati strategici a sostegno dell'innovazione e della sperimentazione formativa fornendo, al contempo, indicazioni di modellizzazione tratte dalle esperienze di mobilità transnazionale. In questa logica, il primo capitolo del presente rapporto ha lo scopo di approfondire le strategie e i metodi di valorizzazione delle buone prassi di Erasmus+ 2014-2020. Si prosegue, nel capitolo 2, con la presentazione delle buone prassi analizzate, della metodologia di indagine utilizzata e degli strumenti adoperati per l'indagine sul campo. Il capitolo 3 presenta gli esiti dell'analisi, approfondendo i cambiamenti generati dalle buone prassi indagate in termini di internazionalizzazione degli organismi coinvolti, di innovazione creata attraverso l'utilizzo dei prodotti realizzati, di sostenibilità dell'investimento oltre la fine delle iniziative progettuali e di specificità delle strategie di valorizzazione attuate. Il capitolo 4, infine, approfondendo gli *acquis*, i nodi critici e le sfide aperte si propone di suggerire alcune piste utili a contribuire alla definizione del prossimo programma per l'istruzione e la formazione, in una logica di conoscenza analitica, che a partire dalla efficace valorizzazione di quanto realizzato, possa orientare e accompagnare lo sviluppo degli indirizzi di policy e dei relativi dispositivi.



# 1 La valorizzazione delle buone prassi nel programma Erasmus+ 2014-2020

La progressiva maggiore attenzione della Commissione europea verso l'efficienza e l'efficacia dei programmi si è accompagnata ad una accresciuta sensibilità verso il valore rappresentato dalle buone prassi e ha visto conseguentemente nascere l'esigenza di sviluppare strategie e strumenti volti a promuoverne l'individuazione e il trasferimento. Tale spinta conoscitiva si è concretizzata nella creazione di strumenti, quali cataloghi, raccolte, database comunitari, volti a facilitare lo scambio di esperienze e a favorire la fruizione e l'ulteriore utilizzo di quanto finanziato. Ma cosa è una buona prassi e perché valorizzarla? Nella terminologia del presente rapporto, che concerne la programmazione comunitaria in ambito istruzione e formazione professionale (IfFP), il concetto di buona prassi, di per sé evanescente e multidimensionale, viene tradizionalmente utilizzato con riferimento alle migliori esperienze attuative. In questo senso, una pratica – intesa come un'iniziativa progettuale – si connota come eccellenza per i risultati che ha raggiunto, per il contributo ai bisogni inizialmente identificati, per le sue caratteristiche di innovatività e per i cambiamenti positivi che ha stimolato. Le buone pratiche sono, quindi, utili da condividere e divulgare per capitalizzare al meglio l'investimento realizzato, in una logica di piena valorizzazione del potenziale del programma. In tale prospettiva, all'avvio della programmazione 2014-2020 la Commissione europea ha posto l'accento sulla necessità di concentrare l'energia e gli sforzi per garantire la massimizzazione degli esiti di quanto finanziato e ha messo a disposizione delle Agenzie Nazionali il documento *DGEAC Strategy for the dissemination and exploitation of programme results*<sup>2</sup>, nel quale è evidente l'impegno a rafforzare le attività di diffusione e valorizzazione dei risultati di Erasmus+. I due pilastri dell'intervento comunitario sono incentrati, da un lato, sull'implementazione della piattaforma per la disseminazione dei risultati dei progetti Erasmus+ (<https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/>), che rende disponibili, per la

---

<sup>2</sup> Commissione europea *Strategy for the Dissemination and Exploitation of Programme Results*, 30 marzo 2015 e GfNA-III.12 – Guidelines for NAs on dissemination and exploitation of projects results and selection of good practice examples. Si tratta di documentazione tecnica ad uso esclusivo delle Agenzie Nazionali.

prima volta, in un unico portale le informazioni su tutte le iniziative finanziate e, dall'altro, su un'ampia promozione delle buone prassi realizzate da Erasmus+ e dai precedenti Lifelong learning programme e Youth in action. Al riguardo, emerge come le attività di disseminazione e valorizzazione dei risultati dei dispositivi<sup>3</sup> europei rappresentino uno strumento essenziale per dare evidenza di quanto realizzato, sostenendo la capitalizzazione degli esiti, affinché gli stessi possano produrre l'auspicato effetto moltiplicatore sulle reti e sui sistemi intercettati. Condividere le lezioni apprese e le evidenze delle analisi su queste condotte consente, ad una comunità più ampia, di beneficiare di quanto realizzato dalle attività finanziate, valorizzando al contempo il contributo dei dispositivi all'attuazione dei relativi indirizzi di policy. In particolare, Erasmus+ si basa sui risultati di oltre 25 anni di cooperazione transnazionale nei settori dell'istruzione, della formazione e della gioventù, portando a sintesi l'ampio ventaglio di dispositivi europei relativi al periodo 2007-2013. In tale contesto, la valorizzazione degli esiti delle iniziative finanziate acquisisce un valore ancora più strategico, come testimoniato dall'attenzione della Commissione alla definizione della già citata strategia di valorizzazione dei risultati. Tale documento disegna l'azione di valorizzazione di Erasmus+ nel suo complesso, al fine di rendere fruibili le azioni in esso finanziate e di massimizzare la capitalizzazione dei risultati raggiunti, in particolare delle esperienze di successo. Nel contesto del programma, difatti, ciascun progetto finanziato è un passo verso il raggiungimento degli obiettivi più ampi del dispositivo di miglioramento e di modernizzazione dei sistemi educativi e formativi. In questa logica risulta cruciale la valorizzazione delle realizzazioni, con particolare attenzione agli esiti delle buone prassi, ovvero di quelle esperienze che si caratterizzano per la rilevanza rispetto agli obiettivi di programma e per la qualità dei risultati prodotti. L'attuale fase del programma risulta, al riguardo, particolarmente ricca grazie al significativo numero di buone prassi selezionate fino ad oggi in Erasmus+, che consente di avviare riflessioni di insieme sui progetti di eccellenza finanziati nel dispositivo. Tali analisi sono finalizzate ad individuare i fattori che hanno concorso al successo dei progetti finanziati e, al contempo, a verificare in che modo i risultati raggiunti siano stati effettivamente trasferiti presso gli organismi attuatori, presso i settori e presso il sistema dell'istruzione e formazione professionale. La strategia di valorizzazione dell'Agenzia nazionale INAPP, declinata annualmente nel relativo piano di disseminazione, mira ad integrare quella delineata a livello comunitario, promuovendo interventi specifici volti a mettere in trasparenza e a dare visibilità ai risultati dei progetti decentrati, ossia gli interventi dell'ambito

---

<sup>3</sup> Ai fini della presente indagine con il termine dispositivo si intende un programma, una iniziativa o una linea di finanziamento UE volta a stimolare ed accompagnare l'attuazione, a livello nazionale, di politiche rientranti negli ambiti di cooperazione degli Stati Membri.

dell'istruzione e formazione professionale gestiti a livello nazionale. Le iniziative di tale ambito di intervento sono, infatti, finalizzate ad incoraggiare la capitalizzazione degli esiti delle esperienze finanziate, che sostengono l'innovazione delle prassi e delle politiche dell'istruzione e formazione professionale a livello nazionale, regionale e locale. Misure specifiche sono condotte al fine promuovere il mainstreaming dei risultati delle buone prassi, attraverso la valorizzazione della conoscenza di quanto agito nelle migliori esperienze, selezionate annualmente dall'Agenzia nazionale sulla base degli esiti della valutazione finale delle iniziative. In particolar modo, strumento centrale della strategia di valorizzazione è rappresentato dall'indagine e diffusione degli elementi ricorrenti, che caratterizzano una buona prassi in fase di progettazione, gestione e follow-up, attività imprescindibile per favorire la replicabilità delle esperienze di successo. Fondamentale risulta, in tale processo divulgativo, esplorare quanto le esperienze di successo del programma si siano dimostrate utili nel fornire un contributo ai sistemi dell'istruzione e formazione professionale, rinnovandoli secondo una logica di interscambi e fertilizzazione reciproche tra indirizzi di policy e livello delle pratiche progettuali. Tale strategia intende, infine, mettere a disposizione degli stakeholder e dei decisori il necessario bagaglio conoscitivo circa quanto realizzato dal programma e utilizzato a livello di organismi attuatori, di settori e di sistemi in merito a tematiche particolarmente cogenti per il sistema dell'istruzione e formazione professionale nazionale. Questo viene condotto secondo una logica di accountability, che alimenti la massimizzazione dell'investimento attraverso l'ulteriore sviluppo, utilizzo e trasferimento degli esiti progettuali. Coerentemente con le differenti esigenze di diffusione, le iniziative esemplari vengono, infatti, valorizzate attraverso i differenti e specifici canali istituzionali. I referenti delle buone prassi selezionate vengono, inoltre, direttamente coinvolti come testimonial in molteplici attività seminariali nazionali ed europee, mirate a garantire la massima visibilità di tali pratiche, al fine di favorire un proficuo scambio con altre esperienze in corso, nonché di consentire la presa in carico dei principali risultati a livello di policy-making. I primi anni di attuazione del programma Erasmus+ sono stati dedicati, in particolare, ad un'intensa azione preparatoria, che si è dimostrata utile al fine di assicurare un esercizio efficace e efficiente di promozione delle esperienze di eccellenza attraverso i diversi canali, nonché al fine di agevolare la realizzazione di prodotti ad hoc quali repertori, selezioni tematiche mirate di buone pratiche, video promozionali e pubblicazioni. In una logica di sviluppo, l'attuale fase programmatica vede, accanto alla prosecuzione dell'attività di selezione delle pratiche di eccellenza, l'avvio di una prima riflessione di insieme sugli esiti prodotti da tali esperienze. In coerenza con tali premesse, l'analisi ha indagato i cambiamenti generati nel tempo dalle buone prassi, mettendo a valore la numerosità e significatività del panel di pratiche selezionate nei primi quattro anni di attuazione del

dispositivo<sup>4</sup>. Tale approfondimento teorico rappresenta un'attività strategica, necessaria anche al fine di pervenire ad una modellizzazione della relativa metodologia di analisi, che consentirà, nel breve periodo, di raccogliere indicazioni anche su altre azioni finanziate nel programma.

---

<sup>4</sup> Al momento della realizzazione dell'indagine, che è stata avviata a novembre 2018, erano disponibili le buone prassi selezionate dal 2014 al 2017. Informazioni di dettaglio sul processo di selezione delle buone prassi sono disponibili nella nota metodologica.

## 2 La metodologia di indagine

### 2.1 L'approccio metodologico

La realizzazione di un'indagine sugli esiti e la trasferibilità delle buone prassi di Erasmus+ è stata prevista nelle attività del piano di lavoro del 2018 dell'Agenzia nazionale, concepito in coerenza con le previsioni della base legale del programma<sup>5</sup>. In particolare il Regolamento istitutivo di Erasmus+ prevede che il dispositivo contribuisca a supportare le riforme politiche a livello nazionale e la modernizzazione dei sistemi di istruzione e formazione, anche attraverso il riconoscimento e la diffusione delle buone prassi. In linea con le ambizioni di Erasmus+, l'analisi è stata, quindi, finalizzata ad ottenere un quadro conoscitivo dei cambiamenti prodotti nel tempo dall'attuazione a livello nazionale delle diverse azioni decentrate, andando a focalizzare l'attenzione sulle esperienze di eccellenza. Tale scelta ha inteso, quindi, rispondere all'attenzione rivolta dalla Commissione europea alle migliori esperienze di attuazione quali particolarmente esemplificative di pratiche, strumenti, e metodologie potenzialmente estendibili a sistema. Si è inteso, quindi, esplorare gli esiti delle pratiche di maggiore successo, indagandone le specificità, e al contempo, approfondendo i cambiamenti che la partecipazione al programma ha avuto sulle organizzazioni coinvolte. Da un punto di vista metodologico, la natura dell'universo preso in considerazione dalla rilevazione ha suggerito il ricorso a tecniche principalmente di tipo qualitativo, adatte per natura ad approfondire anche dimensioni quali: atteggiamenti, riflessioni e considerazioni, oltre che alla ricostruzione nel dettaglio di studi di caso emblematici. Le tecniche di tipo qualitativo sono apparse, inoltre, coerenti con la ridotta numerosità dell'universo oggetto dell'indagine. Tale popolazione di iniziative progettuali di eccellenza si è andata costituendo nel tempo attraverso l'azione di selezione annuale delle buone prassi da parte dell'Agenzia nazionale. Può risultare proficuo evidenziare come il proces-

---

<sup>5</sup> Regolamento (UE) n. 1288/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013 che istituisce "Erasmus+": il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport art. 29.

so selettivo venga condotto uniformemente a livello europeo in coerenza con le linee guida della Commissione. Tale operazione coinvolge sia progetti Erasmus+ di mobilità transnazionale, che iniziative di partenariato strategico, che abbiano ottenuto in sede di valutazione finale delle realizzazioni un punteggio non inferiore a 80 su un massimo di 100 punti, con riferimento alla rilevanza rispetto agli obiettivi di programma, alla coerenza con le previsioni progettuali e alla qualità dei prodotti e risultati.

Oltre a tale valutazione di eccellenza, le buone prassi Erasmus+ debbono dimostrare di saper soddisfare ulteriori dimensioni qualitative specificamente definite dalla Commissione europea nei seguenti termini:

- impatto, da intendersi come la capacità di incoraggiare altri individui e organizzazioni ad implementare attività simili. Nello specifico, il criterio riguarda il potenziale di cambiamento sistemico del progetto nelle organizzazioni e presso altri stakeholder coinvolti nel corso della vita del progetto e oltre, che deve anche essere preso in considerazione, tenendo debitamente conto della portata e delle dimensioni del progetto, nonché delle potenzialità di scalabilità e di sinergie con altre azioni Erasmus+ e/o altri programmi europei, nonché con lo sviluppo delle politiche;
- trasferibilità: capacità di implementare i risultati del progetto in altri contesti e a beneficio di altri settori diversi da quelli coinvolti durante l'attuazione delle attività. Entità esterne alla partnership del progetto esprimono un serio interesse per i risultati del progetto;
- innovazione: capacità di implementare metodi di lavoro innovativi e/o una serie di attività volte ad introdurre novità in termini di risultati (cioè conoscenza, competenza, pratiche);
- sostenibilità: capacità di mantenere i metodi e i risultati del progetto dopo la conclusione del finanziamento (cioè integrati nel quadro gestionale/pedagogico delle organizzazioni partecipanti) e raggiungere nuovi target;
- comunicazione: capacità di comunicare efficacemente le attività e i risultati dei progetti agli stakeholder utilizzando i canali più adeguati (tradizionali, social, web);
- gestione finanziaria: la selezione è rivolta ai soli progetti che sono stati gestiti in modo corretto dal beneficiario da un punto di vista finanziario<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Definizioni tradotte dai seguenti documenti comunitari: Commissione europea, *Strategy for the Dissemination and Exploitation of Programme Results*, 30 marzo 2015 e GfNA-III.12 – Guidelines for NAs on dissemination and exploitation of projects results and selection of good practice examples. L'ultimo criterio, concernente la gestione finanziaria è applicabile alla selezione delle buone prassi e non all'indagine sui risultati che si intende condurre nell'ambito del presente studio.

Alcuni di questi criteri appaiono particolarmente sfidanti e richiamano dimensioni di misurazione e analisi di particolare complessità, che hanno indotto la scelta metodologica di focalizzare la presente analisi su una valutazione delle realizzazioni e una analisi dell'implementazione delle azioni considerate, che possa restituire un quadro quanto più esaustivo possibile degli esiti sul campo di tali esperienze. Le buone prassi Erasmus+ vengono selezionate in quanto potenzialmente in grado di introdurre stabilmente l'innovazione e la qualità attese nelle organizzazioni che le hanno gestite e nei settori e sistemi teoricamente predisposti ad accoglierne gli esiti. Queste iniziative di successo possono essere, tuttavia, confermate come tali, solo se a distanza di tempo vedono convalidate sul campo le attese che, nel corso della valutazione ex post, ne hanno ispirato la selezione. L'attuale analisi entra in gioco proprio in tale critica fase di evoluzione, andando ad esplorare cosa resta di tali realizzazioni nelle pratiche, nelle organizzazioni e nelle reti intercettate. Si è inteso, quindi, indagare, in coerenza con le previsioni del programma, l'effettivo dispiegarsi di cambiamenti, a valle dell'attuazione di esperienze progettuali identificate come embrionali buone prassi. L'analisi dei risultati possiede, in tale ottica, una duplice rilevanza strategica, tanto a livello di singolo progetto, quanto e soprattutto a livello di programma, in quanto rappresenta una fonte sintetico-analitica di informazioni imprescindibili per effettuare qualsiasi considerazione sulla bontà di un dispositivo, soprattutto in funzione della sua riprogrammazione. La presente indagine possiede difatti, come abbiamo visto, anche l'intento di progettare e testare un modello metodologico di analisi degli esiti delle buone prassi applicabile ed estendibile in un secondo momento anche agli altri progetti selezionati in Erasmus+ per l'ambito VET<sup>7</sup>. L'insieme delle esperienze di successo, infatti, lungi dal costituire un complesso di iniziative qualitativamente irraggiungibili, rappresenta il vertice di un iceberg costituito da progetti con le stesse identiche potenzialità di successo delle proposte di elevata qualità. Solo ed unicamente in tale ottica, le eccellenze del programma possono divenire fonte di ispirazione esemplare per tutti gli operatori, che intendono lavorare nel dispositivo. Tenendo ben presenti le componenti di contesto sopra rappresentate, si è definito il richiamato impianto metodologico-strumentale dell'indagine, che è stato pensato e progettato proprio a partire dai criteri identificati dalla Commissione europea per la selezione delle buone prassi nella fase di valutazione ex-post delle iniziative. Le dimensioni sopra richiamate sono disegnate al fine di selezionare progetti di eccellenza, in quanto queste iniziative si connotano per il loro potenziale, già in parte esploso, di replicabilità e di mainstreaming. Tali criteri sono, al contempo, applicabili a tutti i progetti finanziati nel programma, al fine di operare un'indagine dell'accountability e trasferibilità delle iniziative in generale e, quindi, non solo delle migliori

---

<sup>7</sup> Vocational Education and Training.

esperienze. In tal caso, sarebbe di fatto, altrettanto, necessario fare riferimento a dimensioni tese all'osservazione della replicabilità nel tempo delle iniziative osservando dimensioni quali: l'innovatività, la sostenibilità e la trasferibilità. Preme in ultimo evidenziare che le dimensioni di cui sopra presentano definizioni solo apparentemente autoconsistenti. Queste, al contrario, possiedono ambiti di forte compenetrazione reciproca. È, difatti, difficile pensare che un progetto sia stato in grado di trasferire i risultati presso gli stakeholder coinvolti nel suo ciclo di vita, senza dimostrarsi al contempo capace di promuovere efficaci azioni di sostenibilità e di promozione dei suoi risultati al di fuori della rete partenariale. Ecco quindi che questi criteri distintivi sono stati presi in carico al momento della costruzione della strumentazione dell'indagine, in un approccio olistico, integrandoli e compenetrandoli gli uni con gli altri.

## 2.2 Le buone prassi analizzate

I progetti selezionati come buone prassi nei primi quattro anni del programma Erasmus+ sono complessivamente 73. L'appartenenza di tali iniziative non solamente ad Erasmus+ ma anche al precedente Leonardo da Vinci – Lifelong Learning Programme (LLP) è prevista dalla documentazione comunitaria<sup>8</sup>, che considera buone prassi del nuovo dispositivo, anche progetti approvati nel precedente programma di apprendimento permanente, in quanto appartenenti ad azioni progettuali perfettamente sovrapponibili per contenuti e obiettivi a quelle presenti in Erasmus+. Ovviamente le buone prassi selezionate per il programma Leonardo da Vinci LLP possono essere solamente quelle sottoposte a valutazione finale nel corso di attuazione di Erasmus+, in particolar modo nel 2014 e nel 2015. Queste rappresentano ancora oggi, un insieme di progetti numericamente piuttosto significativo (tabella 2.1), se si considera che rispetto all'universo delle buone prassi analizzate, 31 progetti provengono dal programma Leonardo da Vinci LLP e 42 dal programma Erasmus+. Con tale impostazione metodologica, la Commissione europea ha inteso capitalizzare anche gli esiti di progetti di successo, che possiedono un evidente *continuum* con l'attuale fase programmatica. L'analisi delle macro caratteristiche delle azioni di pertinenza dei progetti evidenzia una prevalenza della mobilità (49 buone prassi) sia di Erasmus+ che di LLP, rispetto ai progetti di 'reti per l'innovazione'<sup>9</sup> (24 buone prassi). La differenza sostanziale tra queste due

---

<sup>8</sup> Commissione europea Strategy for the Dissemination and Exploitation of Programme Results, cit.

<sup>9</sup> In questo gruppo di progetti, la cui definizione è stata coniata nel presente report per amore di sintesi, si intende comprende sia i partenariati strategici KA202 di Erasmus+ che i progetti di trasferimento dell'innovazione di Leonardo da Vinci LLP, che possiedono caratteristiche in buona parte sovrapponibili.



tipologie di progetti, indipendentemente dal programma di provenienza, è che, mentre la mobilità transnazionale ha come obiettivo centrale la stessa esperienza professionalizzante all'estero, i progetti di reti per l'innovazione possiedono lo scopo principale di sviluppare e/o trasferire a regime prodotti innovativi, frutto di un'intensa attività di cooperazione transnazionale. La progettazione della strumentazione di rilevazione dell'indagine ha, coerentemente a ciò, considerato attentamente tutte le peculiari caratteristiche delle iniziative oggetto di analisi.

**Tabella 2.1 Distribuzione delle buone prassi per azione e programma**

Azione	Programma		Totale
	Erasmus+	Leonardo da Vinci LLP	
mobilità initial vocational training - IVT VET professional - VETPRO	-	16	16
mobilità KA1 VET learners VET staff	33	-	33
partenariati strategici - KA2	9	-	9
trasferimento dell'innovazione - TOI	-	15	15
<b>Totale</b>	<b>42</b>	<b>31</b>	<b>73</b>

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

L'anno di approvazione (tabella 2.2) e, di conseguenza, di conclusione delle buone prassi indagate (per lo più si tratta di esperienze di durata biennale), offre un quadro adeguato per condurre un'indagine volta ad analizzare gli effetti generati dai progetti di eccellenza. Le iniziative prese in considerazione, infatti, sono concluse da un arco di tempo significativo, in grado di consentire una verifica degli esiti prodotti dai singoli progetti nel tempo.

Tabella 2.2 Distribuzione delle buone prassi per anno di approvazione

Azione	Totale	Anno di approvazione					
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
mobilità transnazionale	49	1	3	12	20	11	2
partenariato strategico/ trasferimento innovazione	24	3	6	6	7	2	
<b>Totale</b>	<b>73</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>13</b>	<b>2</b>

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

## 2.3 Gli strumenti di indagine

Per raggiungere i risultati attesi dall'indagine, è stato progettato un insieme strumentale articolato, utile a ricostruire un quadro di evidenze composite, approfondite e prossime quanto più possibile all'accaduto. Nel progettare gli strumenti, particolare attenzione è stata assegnata alla valorizzazione della potenzialità esperienziale espressa dai coordinatori delle buone prassi, coinvolti in qualità di testimoni privilegiati delle esperienze di successo, sia come singoli interlocutori, sia nell'ambito di interazioni plurime. Coerentemente con ciò sono stati elaborati:

1. un questionario semistrutturato somministrato in modalità intervista CAPI (computer assisted personal interview) a tutti gli organismi beneficiari delle buone prassi;
2. le linee guida per la conduzione di 3 focus group tematici da realizzare con il coinvolgimento di una selezione di buone prassi, suddivise per tematiche di interesse strategico a fine conoscitivo.

L'intervista, come strumento di rilevazione, ha previsto al suo interno un uso alternato di domande a risposta aperta e a risposta chiusa, al fine di sondare i vari aspetti della tematica oggetto della ricerca in maniera coerente e attendibile.

Le interviste hanno riguardato 67 progetti pertinenti le azioni di mobilità IVT-VETPRO e progetti di trasferimento dell'innovazione di LLP-Leonardo da Vinci e mobilità transnazionale KA102 e partenariati strategici KA202 di Erasmus+ del

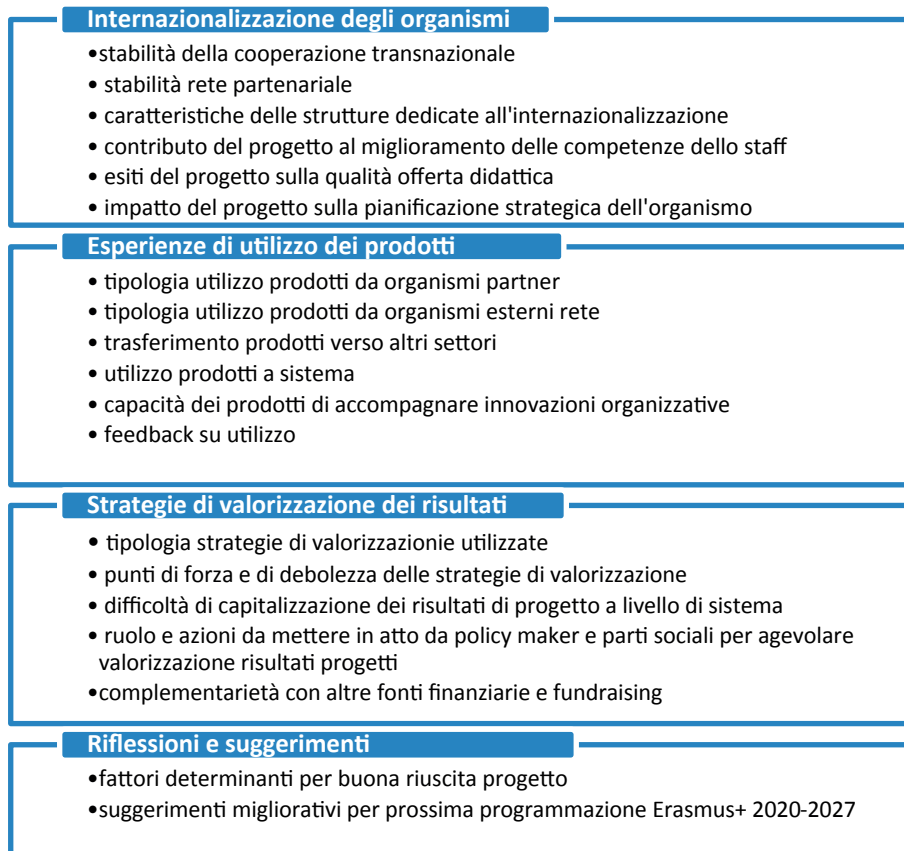
complesso dei 73 progetti individuati come buone prassi dall'Agenzia nazionale. La differenza numerica tra progetti e interviste è riconducibile al fatto che, in diversi casi, il soggetto intervistato appartiene ad un organismo che ha realizzato più buone prassi. In queste circostanze, si è optato per la conduzione di un'unica intervista, che renda conto, prevalentemente, degli esiti del progetto considerato dall'intervistato più rilevante, senza disperdere, al contempo, il vasto background esperienziale rappresentato dalla partecipazione a diverse esperienze di successo. Si è scelto di progettare un unico strumento per tutte le azioni del programma, in modo da restituire un quadro di maggiore uniformità alle differenti realtà espresse dai soggetti coinvolti nella rilevazione. La conduzione dell'intervista è avvenuta ugualmente per tutti gli intervistati, differenziandosi unicamente nei casi in cui la specificità delle caratteristiche progetto ha reso non applicabile l'item specifico. I presupposti, che hanno ispirato la costruzione dello strumento, hanno enfatizzato i due ambiti maggiormente rilevanti per l'analisi degli outcome di un progetto Erasmus+, che consistono nella capacità di stimolare ad accompagnare i processi di internazionalizzazione degli organismi e nel sostenere l'innovazione di organizzazioni e sistemi attraverso l'effettivo utilizzo e la diffusione di quanto prodotto. Ciò in quanto le realizzazioni positive di un progetto, la sua capacità di introdurre innovazione, di sostenere nel tempo i suoi esiti, di comunicare efficacemente i risultati tangibili e intangibili generati, possono essere apprezzati tanto in termini di incremento del livello di internazionalizzazione organizzativa dei partner del progetto, quanto in termini di innovazione generata dall'utilizzo dei prodotti implementati da parte degli organismi, dei settori e dei sistemi.

L'articolazione dello strumento ha previsto, quindi, in funzione di ciò, la suddivisione in quattro sezioni:

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

Vengono di seguito dettagliati (figura 2.1) gli elementi indagati in ciascuna sezione dello strumento.

Figura 2.1 Aree di interesse esplorate dall'intervista



Le interviste sono state realizzate tra novembre 2018 e gennaio 2019, da parte di un team di ricercatori esperti in indagini quali-quantitative. L'intervista è stata audio-registrata e sottoposta ad ascolto per la trascrizione su supporto CAPI e la successiva analisi del contenuto. Contemporaneamente sono stati realizzati a dicembre 2018 i tre focus group previsti. Ciascuno rispettivamente avente per tema:

- il processo di internazionalizzazione degli organismi;
- l'utilizzo sostenibile dei risultati a beneficio delle organizzazioni coinvolte;
- l'utilizzo sostenibile dei risultati a beneficio dei sistemi.

Gli organismi coinvolti nei tre focus group tematici sono stati selezionati tra referenti di progetti di mobilità transnazionale (KA1 Erasmus+ e IVT/VETPRO LLP Leonardo da Vinci) e di partenariato strategico (KA2 Erasmus+) e trasferimento

dell'innovazione (TOI LLP-Leonardo Da Vinci), selezionati privilegiando, ove possibile, l'appartenenza ad Erasmus+ e la maggiore competenza in merito alla tematica specifica del focus group. I focus group sfruttano le dinamiche dei piccoli gruppi per ricreare il 'vissuto sociale' del fenomeno oggetto di indagine, e hanno il vantaggio di riprodurre, grazie al gioco di stimoli reciproci che si crea, una ampia gamma di possibili giudizi, opinioni e vissuti sussistenti attorno alla tematica considerata. I gruppi di discussione costituiscono, quindi, un'interessante occasione di confronto, approfondimento e scambio in un contesto altamente interattivo. Proprio in funzione di tali specifiche prerogative i gruppi focus sono apparsi particolarmente adatti alla natura precipua dell'indagine da condurre. Le discussioni di gruppo sono state, successivamente, trascritte tramite sbobinatura dei testi e sottoposte, in un secondo momento, all'analisi del contenuto. Di seguito si sintetizzano gli obiettivi specifici di ciascun focus group (tabella 2.3).

**Tabella 2.3 Obiettivi conoscitivi dei focus group realizzati**

Focus group	Obiettivi
PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEGLI ORGANISMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elementi a sostegno del processo di internazionalizzazione</li> <li>• vincoli delle organizzazioni al diffondersi del processo di internazionalizzazione (culturali, finanziari, procedurali)</li> <li>• suggerimenti per migliorare il nuovo Programma Erasmus+ (2012-2017)</li> </ul>
UTILIZZO SOSTENIBILE DEI RISULTATI A BENEFICIO DELLE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elementi che agevolano o ostacolano l'utilizzo dei risultati da parte degli organismi attuatori</li> <li>• valore aggiunto della partecipazione ai programmi per gli organismi coinvolti</li> <li>• suggerimenti per migliorare il nuovo programma Erasmus+ (2012-2017)</li> </ul>
UTILIZZO SOSTENIBILE DEI RISULTATI A BENEFICIO DEI SISTEMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elementi che ostacolano l'utilizzo dei risultati di un progetto da parte dei sistemi (principali vincoli culturali, finanziari, procedurali, tecnologico-contenutistici)</li> <li>• elementi che agevolano l'utilizzo dei risultati da parte degli organismi attuatori</li> <li>• valore aggiunto della partecipazione ai programmi Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci per gli organismi coinvolti e per i sistemi</li> <li>• suggerimenti per migliorare il nuovo programma Erasmus+ (2012-2017)</li> </ul>

La concettualizzazione e l'interpretazione dei risultati rappresenta la parte più critica di un'indagine qualitativa, che deve riascoltare le discussioni, analizzarle, elaborarle e produrre una risposta attendibile ai quesiti conoscitivi che hanno dato avvio all'indagine. Il tutto con una specifica sensibilità ai 'segnali deboli' (per

esempio quelli provenienti dalla comunicazione non verbale dei soggetti durante i colloqui o le discussioni di gruppo), che nelle ricerche qualitative spesso sono i veri segnali forti a cui dare priorità interpretativa.

## 3 I risultati dell'indagine

### 3.1 Internazionalizzazione: effetti della cooperazione transnazionale sulle organizzazioni

#### 3.1.1 La stabilità della cooperazione transnazionale

Nella logica del programma per internazionalizzazione degli organismi si intende la loro progressiva apertura a contatti transnazionali e alla cooperazione a livello europeo e internazionale, processo fortemente sostenuto dalle dinamiche dell'integrazione europea, che hanno visto i Paesi membri cooperare sempre più strettamente in tale ambito, in una prospettiva di progressiva armonizzazione dei sistemi. Tale processo è andato assumendo, nel corso degli ultimi anni, una dimensione strategica particolarmente rilevante, per garantire un'offerta formativa in grado di andare incontro alle necessità dei mercati del lavoro globali. In tale ottica, le strategie di internazionalizzazione attuate dagli organismi educativi e formativi rispecchiano le sfide, che l'ambito si trova ad affrontare, a livello sia nazionale che europeo. Queste rappresentano, spesso, per gli organismi coinvolti modalità per valorizzare, ripensare e aggiornare sia la propria offerta di percorsi e servizi, che la propria struttura organizzativa, al fine di rispondere alle esigenze di competenze e professionalità espresse da un mondo sempre più interconnesso e in veloce evoluzione (Isfol 2014). Il processo di globalizzazione, la mondializzazione dei mercati e dei sistemi e il sempre più pervasivo processo di integrazione europea esigono, inoltre, una 'educazione' alla mondialità e alla multiculturalità che, nel rappresentare una sfida, si rivela spesso una significativa opportunità di apertura e sviluppo degli organismi coinvolti. La capacità di penetrazione nelle reti internazionali e lo sviluppo di specifiche competenze rappresentano, inoltre, una delle aree di interesse speculativo della presente indagine, in considerazione della natura prettamente transnazionale del programma e delle peculiarità delle azioni finanziate volte, *inter alia*, a sostenere la cooperazione a livello europeo, generando cambiamenti in termini di innovazione degli organismi e dei sistemi intercettati. Con specifico riferimento ai dispositivi europei in ambito istruzione e formazione, ciò significa, per gli organismi beneficiari, esplorare la dimensione

europea e internazionale, sia a sostegno di percorsi di mobilità, sia degli interventi volti a sperimentare metodi, processi e strumenti che abbiano significative ricadute sul cambiamento e lo sviluppo delle organizzazioni coinvolte. Dall'indagine emerge, infatti, che la partecipazione ai richiamati programmi da parte degli organismi attuatori di buone pratiche, ha indotto effetti di sensibile miglioramento del profilo internazionale degli organismi stessi. Grazie all'integrazione di quanto emerso in sede sia qualitativa che quantitativa, si evince come i dispositivi considerati abbiano rappresentato, e rappresentino, tuttora, il vero e proprio motore dell'internazionalizzazione degli organismi dell'istruzione e formazione professionale analizzati. Tale dimensione transnazionale sarà auspicabilmente accelerata e ampliata nell'ambito del programma 2021-2027, grazie alla prevista estensione delle esperienze di mobilità in ambito formativo verso i Paesi terzi. Ciò è in linea con quanto già attuato dal programma nell'ambito istruzione universitaria con Erasmus mundus in materia di accordi di mobilità tra gli atenei nazionali e analoghe realtà internazionali. La mobilità degli studenti universitari rappresenta una realtà consolidata, che si è progressivamente estesa ai percorsi dell'istruzione e formazione professionale. Tale ambito di intervento del programma, nonché la promozione dello scambio e del trasferimento di pratiche e strumenti a livello transnazionale, rappresentano le principali leve strategiche attraverso le quali il dispositivo ha accompagnato, in una logica *bottom-up*, l'apertura internazionale delle organizzazioni coinvolte. Al riguardo risulta interessante notare come la cooperazione transnazionale rappresenti per la maggior parte dei beneficiari delle buone prassi un percorso articolato nel tempo e nello spazio. Grazie alle risultanze di analisi emerge, come per la grande parte dei progetti analizzati, la buona prassi non costituisca un'iniziativa occasionale, bensì una pratica consolidata di collaborazione transnazionale che, con il passare degli anni, è entrata a far parte stabilmente dell'operatività degli organismi. Solo una esigua minoranza, difatti, (8%) dei soggetti intervistati afferma che il proprio organismo non ha preso parte ad altri interventi di cooperazione transnazionale nell'ambito del programma Erasmus+ e nel precedente Leonardo da Vinci. Ciò evidenzia come la partecipazione al dispositivo rappresenti per gli organismi attuatori di buone pratiche un percorso di ampio respiro, e si iscriva in un più esteso disegno di sviluppo dell'organizzazione stessa. Le motivazioni relative ad una 'episodica' partecipazione al programma sono principalmente riconducibili alle ragioni stesse, che hanno portato alla ideazione e realizzazione del progetto e alla creazione del relativo partenariato: si tratta di esperienze progettuali immaginate e realizzate per il raggiungimento di obiettivi specifici o la risposta a circoscritti bisogni, ad esempio in termini di prodotti o strumenti; si evidenzia al riguardo come spesso, una volta raggiunti gli obiettivi prefissati e soddisfatte le necessità, che hanno mosso la progettazione, vengano meno le spinte verso un'ulteriore partecipazione.



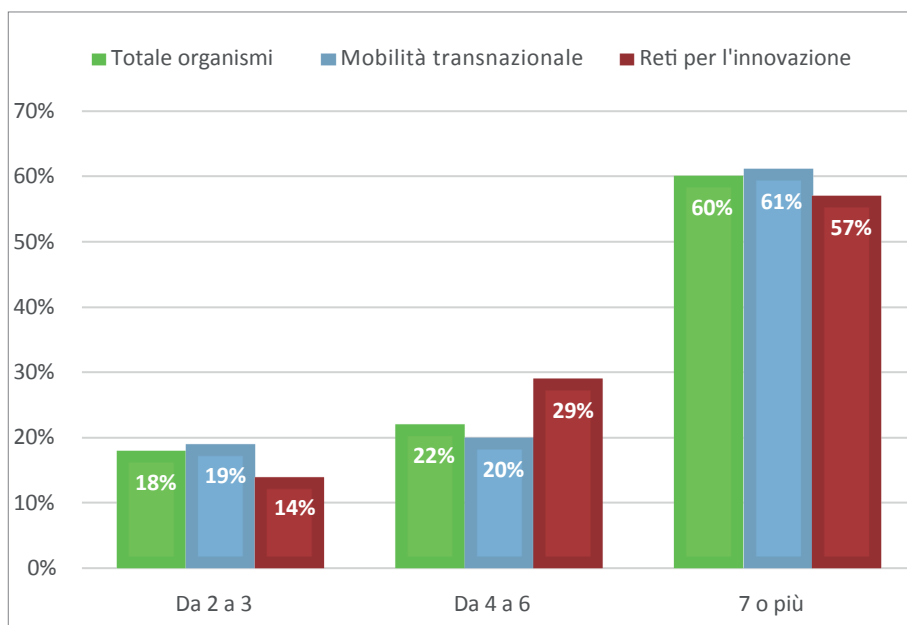
*“[...] abbiamo formato questa rete di collaborazione tra istituti proprio a questo scopo. Pertanto, dopo aver portato a termine il progetto, che prevedeva la produzione di un vademecum, l’iniziativa si è esaurita.”*

Si evince, inoltre, come a volte l’attuazione di un’iniziativa progettuale di mobilità transnazionale o di partenariato non costituisca la mission principale dell’organismo ma abbia, bensì, rappresentato in un dato momento e contesto, una modalità per pervenire ad un arricchimento dei servizi formativi offerti:

*“[...] noi ci occupiamo di formazione professionale a livello privato, attiviamo ogni anno una serie di corsi [...]. Partecipiamo a un progetto Erasmus soltanto esclusivamente per accompagnare le allieve ad una formazione continua e una crescita professionale.”*

In una minoranza di esperienze progettuali, infine, la costituzione dell’organismo coordinatore della rete risale a tempi recenti e, pertanto, non vi è stata concretamente l’opportunità, anche solo a livello temporale, di realizzare ulteriori azioni progettuali. Ciò nonostante la percezione ampiamente positiva del programma da parte degli organismi beneficiari delle buone prassi, con riferimento alle diverse aree di interesse esplorate dalla presente indagine, induce ad affermare, con buona probabilità, che tali prime esperienze possano rappresentare, come per la maggioranza degli organismi intervistati, un primo passo di un più ampio percorso. Appare, difatti, significativo come ben il 92% dei referenti dichiarati che il proprio organismo ha portato avanti, nel corso degli anni, molteplici interventi afferenti i programmi europei oggetto di analisi; di questi ultimi la maggioranza (60%) ha partecipato a un numero elevato di esperienze di cooperazione transnazionale (7 o più) come evidenziato dalla figura 3.1. Tale quadro suggerisce che per ottenere effetti positivi tanto sulla qualità della progettazione transnazionale messa in atto, quanto sulla capacità di incrementare positivamente il processo di internazionalizzazione degli organismi occorra garantire il permanere di esperienze transnazionali nel tempo.

**Figura 3.1 Distribuzione organismi titolari delle buone prassi per numero progetti Erasmus+/LLP gestiti (val.%)**

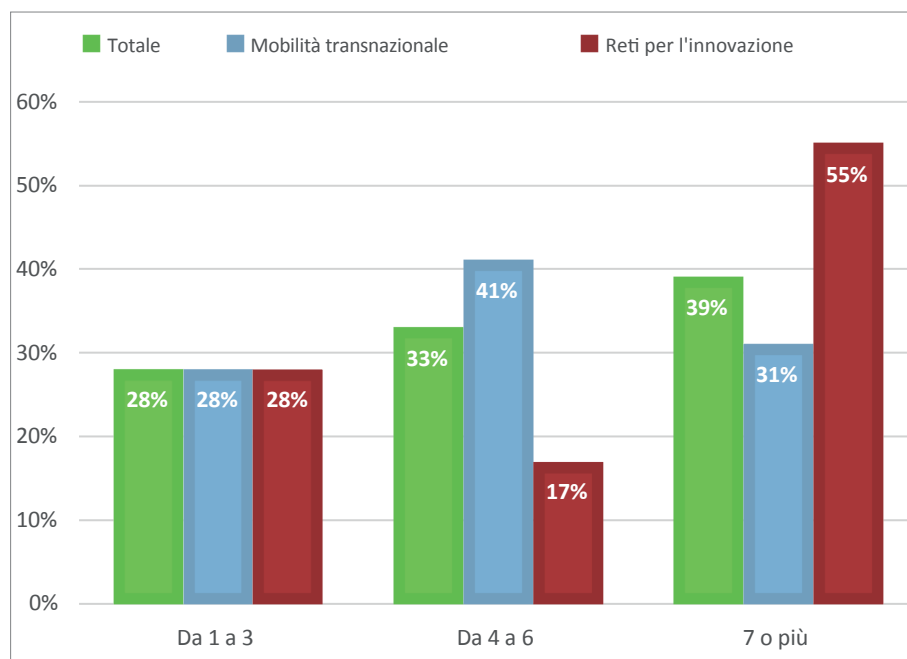


Base: intervistati referenti di organismi di buone prassi coinvolti in più progetti Erasmus+/LLP  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Accanto a tale bacino di organismi caratterizzati da un'ampia esperienza di progettazione europea, si evidenzia come un buon 22% dei promotori di buone pratiche risulti, a sua volta, avere partecipato ad un numero di iniziative che varia da 4 a 6 corrispondente, comunque, ad una progettualità che, considerando i tempi di durata delle esperienze finanziate, copre un arco di diversi anni. Tali dati confermano una generale tendenza dei beneficiari ad inserire stabilmente la progettualità europea nelle proprie politiche organizzative e strategiche e appaiono coerenti con gli esiti dell'indagine relativi alla creazione di strutture dedicate all'internazionalizzazione degli organismi e con l'identificazione di ruoli interni alle strutture volti proprio a sostenere i processi di internazionalizzazione. I risultati quantitativi relativi agli interventi di progettazione transnazionale realizzati grazie ai finanziamenti messi a disposizione nella cornice di altri dispositivi comunitari (figura 3.2) risultano in linea (anche se in misura leggermente minore) con quelli inerenti alla progettazione afferente i programmi ivi considerati. In particolare la maggioranza dei referenti intervistati (85%) dichiara che il proprio organismo ha portato avanti interventi di progettazione transnazionale grazie al finanziamento

di altri dispositivi europei: anche rispetto a tale progettualità, la maggioranza degli organismi ha realizzato 7 o più esperienze (39%), mentre un 33% ha realizzato da 4 a 6 progetti e il restante 28% da 1 a 3 esperienze.

**Figura 3.2 Distribuzione organismi titolari delle buone prassi per numero progetti transnazionali gestiti con altri fondi UE (val.%)**



Base: intervistati referenti di organismi di buone prassi coinvolti in progetti gestiti con altri fondi UE  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

L'ampiezza della partecipazione a diversi dispositivi da parte dei promotori di buone pratiche sollecita alcune riflessioni a partire dal quadro normativo di riferimento. Risulta, al riguardo, interessante ricordare come i regolamenti istitutivi dei fondi strutturali e di investimento europei, di Horizon 2020 e di altri programmi dell'Unione gestiti direttamente dalla Commissione nei settori della ricerca, dell'innovazione e della competitività – in particolare COSME, Erasmus+, Europa creativa, il programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale ('EaSI') – affidino alla Commissione europea e agli Stati membri il compito di garantire il coordinamento, le sinergie e le complementarità tra i diversi strumenti, aspetto centrale per massimizzare gli esiti degli stessi. Appare, difatti, strategico garantire sinergie ottimali tra i fondi per rispondere alle sfide della società della

conoscenza e garantire la massima efficienza nell'utilizzo dei finanziamenti pubblici. Nei richiamati documenti il Parlamento europeo e il Consiglio hanno affermato espressamente, come l'adozione di tale approccio, non sia più auspicata, ma sia, bensì, necessaria e come tale volontà politica debba diffondersi fra tutte le parti interessate, sia a livello di Stati membri che di servizi della Commissione, comprese le reti di intermediari e di strutture responsabili per l'attuazione a livello decentrato nei Paesi membri. Le necessarie sinergie stanno guidando la fase di negoziato e di definizione della documentazione relativa alla prossima programmazione 2021-2027, che vedrà, in particolare, una maggiore interconnessione tra Erasmus e il Fondo sociale europeo. In tale contesto le buone pratiche, che hanno già progettato su più dispositivi iniziative complementari, potranno mettere a disposizione la loro *expertise*, sfruttando al meglio tale opportunità e realizzando, auspicabilmente, iniziative ad alto valore aggiunto europeo. L'analisi ha evidenziato come le buone pratiche, a seguito della conclusione del progetto, abbiano principalmente avuto accesso a finanziamenti nella cornice dei Fondi strutturali e, tale esperienza risulterà certamente strategica nell'ambito del prossimo settennato. In sintesi per l'insieme di organismi oggetto della presente indagine, sono comunque numericamente più significative le iniziative realizzate nella cornice dei dispositivi Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci (60% di '7 o più' per Erasmus+/LLP Leonardo Da Vinci contro il 39% di '7 o più' progetti attuati a valere su altri dispositivi comunitari) rispetto a quelli sostenuti da altri fondi europei. Di seguito si riassume il confronto tra la numerosità, in percentuale, delle azioni progettuali attuate grazie da una parte al programma Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci e dall'altra ai finanziamenti derivanti da altri dispositivi comunitari (tabella 3.1).

**Tabella 3.1 Distribuzione organismi titolari delle buone prassi per numero progetti gestiti Erasmus/LLP – altri fondi UE – quadro di insieme (val.%)**

Dispositivo	Da 1 a 3 progetti	Da 4 a 6 progetti	7 progetti o più
<b>Erasmus+/LLP Leonardo Da Vinci</b> <small>Base: intervistati coinvolti in più progetti Erasmus+/LLP</small>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>60%</b>
<b>Altri dispositivi comunitari</b> <small>Base: intervistati coinvolti in progetti gestiti con altri fondi UE</small>	<b>28%</b>	<b>33%</b>	<b>39%</b>

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

L'analisi rileva come l'insieme delle esperienze realizzate abbia stimolato l'apertura internazionale degli organismi attuatori di buone pratiche con riferimento a due principali dimensioni: una di carattere relazionale e una realizzativa di output. L'internazionalizzazione relazionale concerne lo sviluppo di collegamenti tra gli organismi e i partner transnazionali e le ricadute che tali relazioni hanno sui soggetti coinvolti, con particolare riferimento allo sviluppo di competenze linguistiche, culturali, nonché alle capacità di gestione e coordinamento delle relative iniziative. Si tratta di elementi che si generano quasi spontaneamente, con più facilità e velocità, con il progressivo consolidarsi delle partnership transnazionali e grazie alla presenza delle strutture interne agli organismi, che accrescono la proiezione verso l'estero e contribuiscono all'identificazione di piani di sviluppo, che coinvolgono tutti i soggetti che costituiscono la rete.

*“L'organizzazione ha dovuto strutturarsi in maniera adeguata a seguire le relazioni con le aziende sia in Germania che nel Regno Unito [...] Si è creata un'unità organizzativa che segue questa iniziativa.”*

Accanto a tale prima dimensione, si identifica una internazionalizzazione di carattere produttivo che si realizza quando un 'prodotto', sia esso uno strumento, una metodologia o una procedura, viene trasferito verso altri contesti, settori o gruppi *target*, divenendo parte integrante delle relative strategie organizzative, gestionali, attuative. Tale effetto di apertura transnazionale appare, indubbiamente, il maggiormente sfidante e di più complessa attuazione. La capacità di tali iniziative di 'incidere' sui sistemi attraverso un trasferimento efficace e una effettiva presa in carico dell'innovazione nel lungo periodo da parte di nuovi ambiti, settori, contesti rappresenta un'ambizione in parte realizzata, come risulta dai dati di ricerca raccolti nella sezione del presente report dedicata ai cambiamenti generati dai prodotti per le organizzazioni e per i sistemi. Diverse buone pratiche Erasmus+ risultano, in ogni modo, esemplificative, quali un partenariato strategico finanziato nel 2014, che ha sviluppato un'applicazione per smartphone la cui finalità era, e tuttora è, di consentire ai destinatari finali del progetto, soggetti con disabilità cognitive, di affrontare l'esperienza di mobilità il più autonomamente possibile. Lo strumento e il marchio di qualità derivato da esso sono stati esportati e risultano attualmente utilizzati da 100 strutture ricettive a livello europeo. Si tratta di una esperienza di eccellenza, emblematica di come l'innovazione e l'internazionalizzazione si possano integrare efficacemente, contribuendo ad un rafforzamento reciproco delle diverse dimensioni.

*“[...] da lì è nato un marchio che si chiama Valueable [...] e se le organizzazioni coinvolte assumono soggetti con disabilità cognitiva ricevono il marchio d'argento. Se, oltre ad assumere diventano anche*

*ambasciatori, quindi convincono altre aziende ad assumere ragazzi down, ricevono il marchio d'oro."*

Tale esito appare però meno diffuso rispetto al cambiamento positivo raggiunto in termini di maggiore apertura internazionale degli organismi stessi: come richiamato più avanti nel presente rapporto, a pesare come fattore di resistenza è una sorta di inerzia organizzativa, in buona misura fisiologica degli enti, che rappresenta una barriera alla diffusione dell'innovazione e, parimenti, un ostacolo alla sua esportazione ad altre organizzazioni e, potenzialmente, al suo trasferimento a sistema. Si identifica, comunque, un'accentuata internazionalizzazione produttiva, anche, nelle esperienze di mobilità, che si estrinseca nella 'modellizzazione' della mobilità stessa e nella sua messa a sistema interna alle organizzazioni partecipanti attraverso lo sviluppo di strumenti che ne sostengono la replicabilità nel tempo e nello spazio. Esito di tale operazione è la progressiva trasformazione dell'organismo stesso che, in una logica *bottom-up*, vive una sempre maggiore apertura verso il contesto transnazionale. Interessante, da tale punto di vista, l'apporto della carta della mobilità in ambito istruzione e formazione, che aprendo un orizzonte di lungo respiro, induce gli organismi stessi a questo sforzo produttivo, che si realizza anche con risorse proprie dell'organismo, con significative positive ricadute sull'investimento comunitario iniziale. Gli organismi beneficiari considerati hanno, inoltre, assunto e, tutt'ora, assumono un rilevante ruolo di diffusori e moltiplicatori di internazionalizzazione, nelle proprie reti e ai diversi livelli di governance anche in un'efficace logica di complementarietà con altre azioni di programma o altre iniziative. Accanto ad una prospettiva di integrazione tra fondi, si evince dall'analisi, anche il bisogno di una maggiore integrazione tra le diverse iniziative finanziate e tra i loro risultati: la frammentarietà delle diverse esperienze rappresenta, difatti, di per sé un freno alla internazionalizzazione degli organismi, mentre poter contare su linee di intervento, che consentono efficaci sinergie spazio-temporali, rappresenterebbe un fattore di potenziamento della dimensione internazionale, consentendo al contempo di valorizzare e implementare le diverse esperienze in una logica di sistema. La partecipazione ai programmi Erasmus+ e LLP-Leonardo da Vinci ha permesso, in ogni modo, come già evidenziato, agli organismi attuatori di buone pratiche di diffondere e moltiplicare i benefici dell'internazionalizzazione.

*"Ci sono organizzazioni che fanno parte della nostra governance [...] c'è stata sicuramente una crescita nella cultura dell'internazionalizzazione che ha portato loro stesse a progettare interventi, a creare partenariati transnazionali, magari con la loro organizzazione di provenienza."*

*“C’è stata una contaminazione molto positiva, tutti hanno cominciato a parlare di Europa [...] a imbastire relazioni e a cominciare a parlare a propria volta da soli [...] ho scuole che partecipano a progettualità anche non solo Erasmus, anche non solo KA1, ma KA2 e altre progettualità.”*

È stato, difatti, rilevato come, in più di un caso, organismi coinvolti come partner nei programmi abbiano, in un momento successivo alla conclusione del progetto, intrapreso una strada analoga in modo autonomo, in un virtuoso percorso di contaminazione reciproca e di efficace complementarietà e sinergia con ulteriori fonti finanziarie. Si evidenzia, infine, come le attività di follow-up dei progetti, oltre alla finalità principale di disseminazione dei risultati, risultino stimolare ulteriormente i processi di internazionalizzazione.

*“[...] una festa strepitosa che fanno a Rimini [...] credo che sia anche questa un’ottima ricaduta sull’internazionalizzazione di progetti di questo tipo.”*

In particolare gli eventi collegati, che si svolgono a progetto concluso, sono percepiti come elementi strategici per lo sviluppo e il consolidamento del processo di apertura transnazionale, poiché consentono di ampliare il bacino di soggetti, che vengono a conoscenza del programma e degli esiti della singola iniziativa.

### **3.1.2 Le caratteristiche e l’efficacia delle strutture dedicate all’internazionalizzazione**

L’analisi ha individuato fra gli indicatori più significativi del livello di internazionalizzazione degli organismi beneficiari di buone pratiche, quello rappresentato dalla presenza di strutture dedicate ad incrementare tale utile processo. Queste strutture vanno intese in senso ampio e comprendono, ad esempio, uffici con competenze di *fundraising*, unità di progettazione europea, di sviluppo di reti partenariali e di gestione dei relativi progetti. Il processo di internazionalizzazione degli organismi considerati appare, in ogni modo, altamente correlato alla partecipazione ai programmi Erasmus+ e LLP-Leonardo da Vinci. Il 78% delle organizzazioni risulta, difatti, caratterizzato dalla presenza di strutture interne dedicate a sostenerne il processo di internazionalizzazione; si tratta, nella maggioranza dei casi, di figure preesistenti alle azioni progettuali oggetto di analisi, e che con il passare del tempo hanno visto una ‘formalizzazione’ del proprio ruolo di pianificazione della partecipazione ai bandi, di sviluppo delle reti e delle progettualità europee e di gestione delle iniziative. Nella maggioranza dei casi si tratta di veri e propri uffici dedicati alla pianificazione internazionale, le cui attività sono state

definite, affinate e rese aderenti ai bisogni strategici, man mano che le attività di progettazione europea si sono sviluppate. In linea generale, il livello di efficienza delle strutture è considerato elevato, con margini di miglioramento.

**Tabella 3.2 Distribuzione organismi titolari di buone prassi per tipologia strutture/risorse interne per internazionalizzazione (val.%)**

Tipologia	Totale	Mobilità transnazionale	Reti per l'innovazione
Ufficio relazioni internazionali / progetti europei	75%	73%	79%
Struttura di pianificazione per la strategia di internazionalizzazione	79%	85%	68%
Personale dedicato	92%	91%	95%

Base: Intervistati referenti di organismi di buone prassi con strutture/risorse interne per l'internazionalizzazione  
Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Andando più nello specifico, dall'analisi è emerso come un'ampia maggioranza di organismi (75%) sia caratterizzata da strutture dedicate all'internazionalizzazione preesistenti alla progettualità Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci. Tale dato può, a prima vista, apparire fuorviante, poiché sembra segnalare che i titolari delle buone prassi erano già dotati di strutture interamente dedicate ai progetti europei (tabella 3.2). Diversamente, l'approfondimento di natura qualitativa, ha consentito di identificare come tali risorse, strutturali e umane, fossero solo informalmente presenti all'interno degli organismi: ad esempio queste erano spesso risorse umane istituzionalmente assegnate ad altre attività e solo parzialmente dedicate alle attività di sviluppo e implementazione dei progetti. Una effettiva formalizzazione dei ruoli e una strutturazione di aree organizzative dedicate appare, infatti, nella maggior parte dei casi, esito della partecipazione ai dispositivi in questione. Risultano, difatti, numerosi gli organismi per i quali è stata la partecipazione ripetuta al programma e la richiesta di elaborare una strategia di internazionalizzazione (si veda a tal proposito la sezione dedicata alla carta della mobilità) ad aver contribuito alla 'codifica' di unità organizzative dedicate, con i e relativi ruoli e le necessarie procedure. Da un punto di vista prettamente operativo, le strutture destinate al processo di internazionalizzazione, di sovente, sono state organizzate e arricchite man mano che i progetti si sono succeduti negli anni. Lo sviluppo di tali unità conferma, dunque, come i dispositivi Europei considerati abbiano rappresentato una significativa leva di internazionalizzazione delle realtà organizzative analizzate. Le evidenze emerse



sono, inoltre, esito della specificità del panel di organismi considerato, ovvero di realtà promotrici di buone pratiche, esemplificative di un livello di capacità gestionale e attuativa molto elevato. Per tali realtà l'esperienza della buona pratica si incardina spesso in un bagaglio di esperienze progettuali precedenti e, quindi, in una più ampia linea di sviluppo, che ha visto l'emergere della necessità di formalizzare strutture dedicate in un momento precedente. Solamente una minoranza di organismi attuatori di esperienze di eccellenza (22%) non vede la presenza, al proprio interno, di strutture dedicate a sostenere il processo di internazionalizzazione, a riprova di quanto la partecipazione al dispositivo rappresenti per essi un'attività strategica, rispetto alla quale viene messo in campo un significativo investimento organizzativo e di risorse umane e finanziarie. L'assenza di strutture dedicate rappresenta, in tale universo, quasi un'eccezione, da ricondurre principalmente alla mancanza di personale da dedicare a tale attività o, più nel dettaglio, alla carenza all'interno degli organismi di professionalità con competenze specifiche. Ulteriori motivazioni circa l'assenza di tali strutture sono connesse al carattere episodico della partecipazione al dispositivo e, quindi, alla mancanza di sistematicità di interventi di progettazione e gestione di iniziative finanziate. Più raramente, le ragioni sottese all'assenza di uffici preposti all'internazionalizzazione degli organismi sono da ricondurre all'insufficienza di risorse finanziarie, alle difficoltà logistiche o, in ultimo, a resistenze di natura culturale.

*"[...] l'esigenza di avere una persona dedicata al settore di internazionalizzazione è stata dettata dal fatto che, come docenti, siamo oberati di impegni e quindi abbiamo avvertito che c'era bisogno di una persona che dedicasse il suo tempo alla lettura dei bandi."*

In linea generale, gli organismi coinvolti nell'analisi si dichiarano soddisfatti rispetto all'assetto organizzativo messo in campo, che viene complessivamente giudicato efficace ed efficiente, con moderati margini di miglioramento. Emergono dall'analisi qualitativa due elementi principali, che potrebbero contribuire al suo miglioramento. Affiora, in primis, l'esigenza di realizzare attività di aggiornamento destinate a formare figure al *fundraising*, per individuare le opportunità più rilevanti per raggiungere gli obiettivi di sviluppo degli organismi stessi. Accanto a ciò si evidenzia la forte necessità di sviluppare le competenze 'trasversali' di tutto lo staff dell'organizzazione allo scopo di operare al meglio in un contesto internazionale. Ulteriore elemento individuato quale potenziale fattore di maggiore efficacia delle strutture in questione è rappresentato dall'accesso a maggiori risorse economiche (da destinarsi sia all'assunzione di personale, che alla formazione del medesimo), eventualmente individuate in una logica di complementarietà tra differenti fonti di finanziamento.

### 3.1.3 Gli esiti sulle competenze del personale e dei discenti

L'innalzamento delle competenze dei discenti e dello staff delle buone prassi rappresenta una delle aree di interesse speculativo sulle quali le esperienze di eccellenza analizzate risultano avere stimolato gli effetti più significativi. Complessivamente, particolarmente evidenti sono state le ricadute positive sulle *soft skills*, sulle abilità linguistiche, su quelle tecnico-professionali e, per lo staff, soprattutto sulle competenze gestionali e didattiche. Appare, per esempio, significativo osservare come i benefici rilevanti riportati dai singoli partecipanti alla mobilità contribuiscano ad arricchire una visione multidimensionale dell'esperienza all'estero, quale percorso in grado di produrre risultati a 360°, con ricadute sia personali, che professionali che, dai singoli, si diramano all'organizzazione intera, che ne viene positivamente influenzata e, progressivamente modificata. Con riferimento al personale coinvolto personalmente nelle iniziative di eccellenza, le azioni progettuali hanno prodotto cambiamenti positivi sia sulle abilità tecnico-professionali, che sulle componenti più relazionali-attitudinali, come la capacità di lavorare in gruppo e di condividere e scambiare prassi. Gli stimoli provenienti dalla sperimentazione di approcci pedagogici e formativi diversi hanno, infatti, indotto cambiamenti positivi su metodi, prassi e strumenti degli organismi coinvolti. Significativi risultano, inoltre, gli esiti in termini di crescita della motivazione dei discenti e dei docenti. Rispetto a questa area il cambiamento benefico, testimoniato in modo praticamente unanime dagli intervistati, è in grado di ingenerare un circolo virtuoso che, a partire dai cambiamenti della singola persona ingenera miglioramenti evidenti sulle intere realtà organizzative analizzate. Per lo staff degli organismi la partecipazione al programma rappresenta, sovente, una leva di valorizzazione personale, che spinge le risorse umane a sentirsi positivamente riconosciute e, di conseguenza, maggiormente motivate ad affrontare nuove sfide, in grado di introdurre innovazioni nelle prassi consolidate dei propri organismi di appartenenza. Si segnala, infine, che, soprattutto negli organismi più strutturati, la partecipazione proficua ai progetti, con il passare degli anni, ha interessato trasversalmente l'intero staff e non solo gli insegnanti di lingue, come avveniva, invece, nei primi tempi. L'incremento motivazionale rappresenta un risultato significativo sia a valle di iniziative di mobilità transnazionale che di reti per l'innovazione. La possibilità di acquisire competenze in ambito internazionale e, quindi, di sviluppare al meglio il proprio profilo professionale rappresenta, infatti, un'importante spinta motivante all'interno di tutte le azioni.

*"[...] l'incremento motivazionale è stato secondo me dovuto al fatto di avere la possibilità di essere inseriti in percorsi di formazione creati a livello Europeo, e quindi di poter ricevere delle qualifiche di livello superiore [...] (KA2 Erasmus+)."*

*“[...] A proposito di internazionalizzazione ora sono coinvolti anche docenti non necessariamente di lingua (KA1 Erasmus+).”*

Tra lo staff degli organismi si evince, dunque, un'accresciuta percezione del valore della propria professionalità, che alimenta il desiderio di affrontare nuove sfide, di replicare l'esperienza in futuro e di farsi testimonial del programma tra colleghi e allievi. La leva motivazionale, per tutte le azioni indagate, si osserva anche tra i discenti, determinando esiti positivi in termini di accresciuta autostima, miglioramento del rendimento scolastico e formativo e percezione dei singoli circa l'occupabilità dei singoli, con ricadute consistenti in termini di contrasto ai fenomeni di abbandono scolastico e formativo. Tale stimolo motivazionale spinge i discenti, coinvolti in esperienze di mobilità o fruitori di percorsi formativi elaborati nel programma, a modificare profondamente il proprio concetto di apprendimento e formazione, che diventa uno strumento per impostare brillantemente il proprio futuro nel mondo del lavoro anziché un percorso imposto dall'alto. Tale cambiamento di visione rappresenta, indubbiamente, una potente leva di attrattività sui percorsi formativi seguiti. La maggioranza delle buone prassi di mobilità reputano, poi, che i progetti abbiano ingenerato un incremento di occupabilità dei soggetti coinvolti nell'esperienza transnazionale, da ricondursi al beneficio tratto dal contatto con il mondo del lavoro e dallo sviluppo delle richiamate competenze multidimensionali. Benché l'aumento dell'occupabilità sia, nella percezione della maggioranza degli intervistati, uno degli effetti che le azioni di mobilità hanno sui partecipanti, questa risulta altresì difficile da controllare e monitorare (in molti casi è ancora troppo presto per stimare degli esiti di lungo termine). A questo proposito, si auspica l'implementazione di un sistema condiviso di monitoraggio, che segua longitudinalmente i discenti e ne tracci l'evoluzione professionale. Tale indicazione suggerisce lo sviluppo di un unico strumento comunitario, in grado di raccogliere dati omogenei rispetto agli esiti dell'intero dispositivo. Al netto di queste considerazioni, la percezione di un aumento delle possibilità lavorative per coloro che prendono parte a progetti di mobilità transnazionale è riconducibile, principalmente, alle già citate *soft skills*.

*“[...] noi direttamente non abbiamo fatto un monitoraggio degli esiti occupazionali, perché molte volte dipende anche dall'annualità [...] c'è un riconoscimento dei risultati [...] risolvere i problemi, essere più autonomi, intraprendenti [...] (IVT LLP Leonardo Da Vinci).”*

Accanto ai cambiamenti diretti sui partecipanti ai progetti di eccellenza, si evidenzia un interessante risultato indiretto sulle competenze dell'intero staff, ovvero discenti, docenti e personale amministrativo non coinvolto direttamente nell'esperienza

progettuale. Numerosi organismi riferiscono, infatti, di un innalzamento generalizzato delle competenze trasversali del proprio staff da ricondursi, soprattutto a un'accresciuta attitudine al lavoro di squadra ed alla cooperazione con gli altri. Gli outcome indiretti prodotti sugli altri soggetti, staff e discenti, degli organismi analizzati appaiono articolati, con notevoli differenze rispetto ai differenti contesti: in alcuni ambiti, infatti, si rileva un ambiente attento a recepire le innovazioni, metodologiche e procedurali identificate in altri Paesi, mentre in altri, al contrario, si registra una relativa chiusura e uno scarso interesse verso le novità, intese in senso lato. Per quanto concerne lo staff nel suo complesso, soprattutto in riferimento al personale amministrativo, si registra un interessante effetto di 'contaminazione', con un aumento delle richiamate competenze trasversali, in particolare abilità organizzative, gestionali e di cooperare efficacemente. Interessante, infine, osservare come le buone pratiche abbiano stimolato un'accresciuta trasparenza delle competenze, con un'ampia maggioranza di esperienze progettuali (79%), che risulta avere applicato strumenti specifici per il riconoscimento e l'accreditamento dei risultati di apprendimento sviluppati nel corso dell'iniziativa, ovviamente in misura superiore nell'ambito dei progetti di mobilità transnazionale (89%), in linea con la previsione di utilizzo del sistema ECVET<sup>10</sup> divenuta prescrittiva in Erasmus+. Significativo, al riguardo, l'ampio utilizzo dei dispositivi Europei per la trasparenza anche nell'ambito delle esperienze progettuali di reti per l'innovazione (52%), a riprova della efficacia del dispositivo nell'accompagnare la progressiva implementazione dei relativi indirizzi di policy in una logica *bottom-up*. Nello specifico, per quanto concerne le buone pratiche di mobilità, gran parte degli organismi utilizzano l'*Europass Mobility* e una scheda di valutazione della performance del discente da parte dell'organismo formativo, dell'azienda e del discente stesso. Molto diffuso è, come detto, l'utilizzo del sistema ECVET, nonostante i beneficiari segnalino una certa difficoltà nell'applicazione dei relativi principi e strumenti. Interessante segnalare come alcuni degli organismi attuatori di buone pratiche abbiano strutturato procedure interne di validazione delle competenze, che però raramente assurgono allo status di 'prodotti', cioè non vengono considerati tali dai referenti intervistati, quanto piuttosto degli strumenti operativi che, comunque, confermano la capacità del programma di sostenere una progressiva accresciuta trasparenza dei percorsi formativi e dei relativi risultati dell'apprendimento.

### 3.1.4 Gli esiti sulla qualità dell'offerta formativa

L'analisi ha anche evidenziato importanti esiti sugli organismi coinvolti sia, come già evidenziato, sulla struttura organizzativa degli stessi e sull'incremento delle competenze dello staff, sia anche sulla qualità dell'offerta didattica e sulla at-

---

<sup>10</sup> ECVET European credit system for Vocational Education and Training.

trattività dei relativi percorsi formativi. Tali aspetti appaiono centrali, al fine di migliorare la capacità della formazione di rispondere efficacemente ai bisogni di competenze espressi dal mercato del lavoro e, insieme, di potenziare l'immagine della stessa, per aiutarla a diventare sempre più una scelta di elezione in linea con quanto previsto dalla Commissione europea nella *New Skills Agenda for Europe*<sup>11</sup>. Il documento comunitario prevede, infatti, la necessità di mettere in atto iniziative volte a far sì che tutti i cittadini europei sviluppino, sin da giovani, un'ampia gamma di competenze pertinenti alle richieste del mercato del lavoro per promuovere l'occupabilità, la competitività e la crescita in Europa. Come evidenziato dalla Commissione, una maggiore consapevolezza dei buoni esiti occupazionali dell'istruzione e formazione professionale potrebbe avvicinare un maggior numero di giovani a tali percorsi. Sebbene un numero elevato di soggetti in apprendimento siano impegnati in esperienze di formazione professionale, le previsioni in diversi Stati membri indicano che in futuro vi sarà una carenza di soggetti con qualifiche leFP. Appare, al riguardo, strategico un aumento dell'attrattiva di questi percorsi che, come detto, può realizzarsi attraverso un'offerta di qualità e un'organizzazione flessibile della stessa, garantite da legami più stretti con il mondo del lavoro, dal coinvolgimento delle imprese e delle parti sociali nella fase di definizione e di erogazione dei percorsi, come avviene nell'ambito del sistema duale. Emerge chiaramente come l'leFP deve, sempre più, includere una forte dimensione di apprendimento *work-based*, ove possibile abbinato a un'esperienza internazionale. L'attuazione di tali linee di policy viene accompagnata, in un approccio *bottom-up*, dalle esperienze progettuali Erasmus+, che stimolano la progressiva messa a sistema di modelli, strumenti e pratiche a tal scopo rilevanti. Gli effetti della partecipazione ai programmi sulla didattica e sull'offerta formativa degli organismi sono apparsi molto significativi. Tale risultato si è tradotto, concretamente, nella definizione di nuovi strumenti, modelli e procedure sia didattiche che organizzative perfettamente integrate nelle strutture organizzative indagate e, non da ultimo, nel progressivo inserimento della mobilità transnazionale quale esperienza curricolare. In un sempre maggiore numero di casi, difatti, tale pratica è entrata a far parte, a pieno titolo, della proposta formativa delle organizzazioni, con un interessante effetto moltiplicatore nel caso degli organismi che, a partire dalla mobilità Erasmus+, hanno saputo sfruttare efficacemente le simili opportunità offerte dagli interventi di transnazionalità previsti nella cornice del Fondo sociale europeo. Nei Programmi Operativi Regionali di FSE, in particolare, si è fatto tesoro dell'esperienza dei tirocini Leonardo

---

<sup>11</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato europeo delle regioni, Una nuova Agenda per le Competenze per l'Europa, Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività, COM(2016) 381 final.

da Vinci, utilizzandoli come modello per offrire analoghe opportunità di mobilità professionalizzante all'estero. In tal modo, si è moltiplicata l'offerta di esperienze transnazionali con significative ricadute in termini di efficienza della spesa. Le opportunità di mobilità per i discenti restano, comunque, largamente insufficienti per soddisfare l'ampia domanda attuale. Solamente pochi paesi offrono, infatti, la possibilità di effettuare esperienze di mobilità transnazionale nei rispettivi sistemi nazionali di istruzione e formazione. Appare, infine, interessante segnalare come la capacità del programma di incidere sull'offerta formativa rappresenti una leva di attrattività dei percorsi di istruzione e formazione: gli organismi coinvolti vedono, difatti, aumentare la propria capacità di richiamare potenziali utenti, poiché risultano più interessanti gli istituti e i centri di formazione professionale, che offrono un'esperienza professionalizzante all'estero e che offrono una formazione professionale aggiornata e innovativa. Si evidenzia, pertanto, una trasformazione 'a tutto tondo' degli organismi attuatori delle buone pratiche, con risultati diversificati, che si articolano su tutte le dimensioni identificate, con un rafforzamento reciproco tra le stesse.

### **3.1.5 La pianificazione strategica dell'organismo: il ruolo della carta della mobilità**

Tra i fattori che favoriscono il processo di internazionalizzazione degli organismi, strategico è il ruolo della carta della mobilità VET. Lo strumento è stato introdotto dalla Commissione quale sistema di accreditamento degli organismi formativi attivi nella mobilità transnazionale Erasmus+. Attraverso la carta, la Commissione europea ha inteso incoraggiare le organizzazioni caratterizzate da una significativa esperienza, nell'organizzazione e realizzazione di attività di mobilità, a sviluppare ulteriormente le proprie strategie di internazionalizzazione, inserendole sempre di più come parte integrante della pianificazione strategica dei loro organismi. Dall'analisi condotta emerge, come la carta della mobilità VET, rappresenti un fondamentale strumento di contrasto sia alla frammentarietà delle iniziative, che indubbiamente permea negativamente il programma, sia alla generalizzata difficoltà a pianificare sul lungo termine le azioni progettuali. In particolare, tale accreditamento si è dimostrato un importante motore del processo di internazionalizzazione delle organizzazioni dell'istruzione e formazione professionale, in quanto ha stimolato una riflessione organica sulle proprie prospettive di apertura internazionale. Tale riflessione è stata indotta anche dalla richiesta del dispositivo di presentare una strategia di internazionalizzazione sostenibile quale elemento di valutazione per l'ottenimento dell'accreditamento. L'obiettivo del programma di rafforzare il carattere sistemico delle iniziative di mobilità, incrementando la capacità delle organizzazioni di fare rete e di aprirsi a scambi e contatti internazionali, ha trovato nella carta della mobilità la principale leva operativa. Lo strumento

si è rivelato cruciale, infatti, perché assicura la stabilità dei finanziamenti per un numero predefinito di anni, consentendo agli organismi di fare investimenti strutturali a sostegno del proprio processo di internazionalizzazione.

*“Il vantaggio [...] è quello di avere una garanzia di un investimento a lungo termine. La certezza di avere accesso a un finanziamento per un periodo medio-lungo ti permette di fare le cose diversamente [...] quindi anche l’impatto cresce con questa consapevolezza.”*

Si tratta, principalmente, dell’implementazione di strutture e procedure stabili, non associate alla vita della singola esperienza progettuale, ma volte a permanere e ad innovare, nel tempo, l’assetto organizzativo complessivo degli organismi assegnatari.

*“[...] il programma Erasmus è stato determinante nel processo di internazionalizzazione [...] noi siamo arrivati a ottenere la carta della mobilità e questo ci ha impegnato ad adottare una strategia di internazionalizzazione dell’ente.”*

Con riferimento agli organismi non possessori della carta, l’analisi conferma gli effetti negativi su di essi dell’assenza dell’accreditamento, in quanto tali soggetti esprimono difficoltà di pianificazione nel lungo periodo. La carta, come evidenziato dagli intervistati, induce le organizzazioni ad una proficua riflessione su sé stesse, sulle proprie risorse, sui propri obiettivi per giungere alla definizione di un credibile piano di internazionalizzazione. Gli effetti positivi si estendono, inoltre, alle attività curriculari ed extracurriculari, soprattutto per quanto riguarda le lingue e i tirocini post-diploma, all’attenzione allo sviluppo delle competenze internazionali ed alla propensione all’apprendimento permanente.

*“Abbiamo un piano di internazionalizzazione [...] Erasmus è stato proprio la svolta. Anche se prima avevamo i Master dei talenti anziché la borsa di studio all’estero o lo scambio. [...] con Erasmus abbiamo acquisito le competenze ed è stato un cambiamento più sistematico della scuola (KA1 Erasmus+).”*

I piani di internazionalizzazione risultano inseriti più o meno dettagliatamente nell’ambito dei Piani dell’offerta formativa (POF) degli istituti, a conferma della capacità del dispositivo di impattare sulla pianificazione strategica degli organismi formativi e sostenerne le strategie di apertura transnazionale. Il generalizzato apprezzamento dell’accreditamento di cui alla richiamata carta si

accompagna alla identificazione di un elemento di criticità dello strumento stesso: pur assicurando finanziamenti che consentono di fare investimenti di medio-lungo termine, emerge una limitata flessibilità circa eventuali modifiche da poter introdurre in corso d'opera rispetto a quanto previsto in fase di accreditamento. Dal punto di vista dei promotori delle buone pratiche successive modifiche possono rendersi necessarie, ad esempio per rispondere ad evoluzioni normative, di contesto o di dinamiche economico e sociali nel frattempo intervenute. La limitata possibilità di apportare modifiche all'iniziale piano di internazionalizzazione rischia di rappresentare un elemento di rigidità, riducendo la capacità della stessa di rispondere tempestivamente all'evoluzione delle rilevanti politiche nazionali. È il caso del modello di formazione duale, che sta progressivamente entrando in alcuni sistemi di istruzione e formazione professionale regionali italiani e che, per essere efficacemente sostenuto, anche, attraverso i tirocini professionalizzanti Erasmus+, potrebbe richiedere una variazione dell'iniziale piano di internazionalizzazione sulla base del quale l'organismo è stato accreditato.

*"[...] noi abbiamo organizzato numerosi progetti in tanti anni e quest'anno abbiamo zero progetti approvati, il che vuol dire che il mio lavoro sul sistema si blocca adesso e che ricomincerà tra due anni."*

Una certa rigidità degli organismi coinvolti, che comporta una loro difficoltà ad adattarsi al cambiamento è l'ultimo tra gli elementi che sembrano ostacolare l'agevole svolgersi dei progetti e lo stesso processo di internazionalizzazione. Si tratta di fattori prettamente organizzativi, connessi alla già citata inerzia fisiologica, che sembra caratterizzare diverse organizzazioni e che si rileva anche con riferimento alla richiamata resistenza alla internazionalizzazione in chiave produttiva.

*"Percepisco una certa inerzia o rigidità da parte del sistema ad avere la curiosità di andare oltre il proprio modello."*

Le attività di follow-up dei progetti conclusi, infine, che si concretizzano in eventi collegati alle iniziative progettuali, rappresentano un ulteriore elemento a sostegno dell'internazionalizzazione. Che siano di natura principalmente comunicativa dei risultati delle esperienze attuative o che intendano avere una valenza formativa, tali eventi svolgono molteplici funzioni: potenziano il processo di internazionalizzazione degli organismi e preparano il terreno per lo sviluppo di ulteriori iniziative, stimolando l'interesse di nuovi potenziali partner, e consentendo al contempo di intercettare attori chiave quali autorità pubbliche e organismi strategici in una logica di massimizzazione degli esiti di quanto realizzato.



## 3.2 Effetti dell'utilizzo dei prodotti sulle organizzazioni e sui sistemi

### 3.2.1 L'innovazione nel programma Erasmus+

Innovare le prassi e i sistemi di istruzione e formazione professionale rappresenta un elemento cardine del programma Erasmus+. Le reti che intendono ottenere un finanziamento nel programma sono, difatti, tenute a dimostrare il potenziale innovativo del proprio progetto rispetto agli obiettivi e alle priorità strategiche del dispositivo, e quindi alle principali strategie politiche comunitarie del settore. Tale tensione al rinnovamento si pone in evidente continuità con il precedente programma Leonardo da Vinci, definito storicamente come un laboratorio dell'innovazione e della sperimentazione in ambito formativo (Isfol 1999). L'enfasi sulla qualità della progettazione, la volontà di ammodernare i processi, i prodotti e i servizi formativi, la necessità di creare reti transnazionali cooperative tra soggetti provenienti dal mondo della scuola, della formazione, del lavoro, della governance strategica per promuovere esperienze di dialogo costruttivo tra segmenti storicamente limitatamente collaborativi, sono tutti elementi che continuano a caratterizzare la vocazione sperimentale del programma, in maniera univoca e trasversale. La centralità della promozione dell'innovazione è tanto più evidente nell'ambito dei partenariati strategici, che, nell'azione chiave 2 di Erasmus+, reti per l'innovazione e lo scambio delle buone pratiche, hanno l'obiettivo principale di migliorare la qualità dell'offerta formativa di istruzione e formazione professionale, promuovendo la cooperazione tra organismi attivi nell'ambito leFP. Ciò viene raggiunto sviluppando, implementando e trasferendo pratiche innovative nelle organizzazioni a livello locale, regionale, nazionale ed europeo. La progettazione e/o il trasferimento di un output tangibile è elemento caratterizzante dell'azione, che la accomuna alle precedenti iniziative di trasferimento dell'innovazione di Leonardo da Vinci, che ponevano l'attenzione centrale dei progetti proprio sul processo di adattamento, di sperimentazione e, quindi, di messa a regime di una pratica innovativa elaborata in una precedente iniziativa progettuale. Sappiamo per esperienza quanto complesso sia il passaggio dalla fase di definizione e sperimentazione di un nuovo modello formativo a quello del suo effettivo utilizzo all'interno dell'offerta formativa esistente. Risultati anche di ottima qualità e caratterizzati da un'elevata innovatività possono restare inutilizzati, se non si è in grado di sostenere adeguatamente la delicata operazione del loro accompagnamento a regime. Ecco quindi la centralità che riveste, all'interno della nostra operazione di analisi dei risultati delle buone prassi, la ricostruzione delle modalità, delle caratteristiche e dei cambiamenti innescati dall'utilizzo dei prodotti tangibili realizzati dai progetti. Domande cardine di questa operazione hanno per l'appunto teso a ripercorrere a ritroso tale percorso di trasferimento. Cosa è successo agli output innovativi

realizzati dalle iniziative di successo una volta esaurito il finanziamento? Ed oggi, a distanza anche di diversi anni, cosa è rimasto di quelle prassi, che hanno generato tante aspettative per il loro alto valore sperimentale? Vengono ancora utilizzate? In che modo, da parte di chi e con quali risultati? Sono riusciti a produrre il cambiamento atteso? Queste sono le domande cui abbiamo cercato di dare risposta, coinvolgendo singolarmente e in gruppo gli interlocutori che hanno costituito il parterre privilegiato dell'indagine. Da tale segmento dell'analisi non sono stati, in ogni modo, per nulla esclusi a priori i progetti di mobilità, in quanto anche queste iniziative possono aver prodotto output tangibili, e come vedremo in molti casi lo hanno effettivamente fatto su basi del tutto volontaristiche. Il loro coinvolgimento è, tuttavia, avvenuto in misura numericamente meno significativa, rispetto alle restanti azioni, in quanto un progetto di mobilità ha, come risultato costitutivo e prescrittivo, la stessa esperienza professionalizzante all'estero e non è tenuto obbligatoriamente a realizzare un prodotto tangibile. Ciò non significa però che non sia utile effettuare in questa sede riflessioni sugli esiti generati anche dalle esperienze di mobilità transnazionale, che rappresentano l'azione principale del programma.

### **3.2.2 L'utilizzo delle innovazioni prodotte da parte di organizzazioni, settori e sistemi**

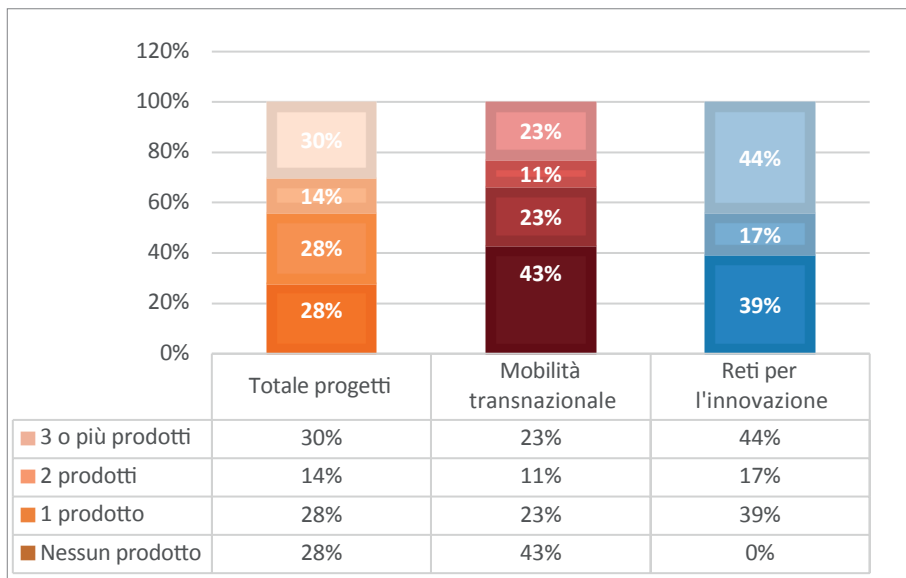
Da una prima analisi, che mira ad evidenziare la presenza nelle iniziative di almeno un output tangibile, si evince che oltre il 70% dei progetti intervistati ha risposto di aver dato vita a uno o più prodotti (figura 3.3). A tal proposito, è interessante notare che ben il 57% dei progetti afferenti alle azioni di mobilità ha realizzato almeno un prodotto tangibile. Ciò dimostra, come già evidenziato in precedenza, una evidente tensione alla qualità gestionale da parte di tali iniziative, in quanto anche non essendo richiesto dalle regole programmatiche, i beneficiari di tali proposte hanno ritenuto utile dotarsi di strumentazione *ad hoc* per gestire al meglio le proprie attività di progetto. Per quanto concerne la tipologia di produzione elaborata, questa è stata principalmente indirizzata all'elaborazione di strumenti operativi aventi lo scopo di razionalizzare il processo di internazionalizzazione, allo scopo di renderlo quanto più funzionale possibile. Come tipologia di strumentazione elaborata, prevalgono modelli personalizzati a supporto dell'implementazione del sistema ECVET.

*“È il prodotto principale perché è uno degli obiettivi fondamentali di tutte le politiche è il mutuo riconoscimento dei crediti.”*

In aggiunta a ciò, per fare qualche esempio concreto, alcuni organismi considerano come prodotti del progetto le griglie approntate per la selezione dei partecipanti

alla mobilità, quelle per la valutazione finale dell'esperienza e delle performance dello studente, manuali per gli studenti e i docenti utili ad offrire linee guida su come comportarsi nel corso della mobilità, e a dipanare i loro dubbi prima o dopo la partenza. Occorre segnalare, anche, che sembra esserci una stretta correlazione tra la grandezza dell'organizzazione titolare dell'esperienza di mobilità (grandezza da intendersi come dotazione di strutture specifiche per i progetti di internazionalizzazione ed esperienza storica in questo ambito) e la realizzazione di prodotti a seguito dei progetti. Mentre, infatti, per gli organismi meno organizzati e dalle dimensioni più ridotte, il focus del progetto è sulla mobilità in sé, in quelli più strutturati si cerca di articolare un prodotto 'esportabile' ad altre realtà del territorio, o ad organizzazioni partner del progetto. Ciò evidenzia una tensione dei soggetti, per così dire, 'più strutturati' a divenire motore di promozione territoriale del valore dell'esperienza di mobilità transnazionale, esportando tutti gli strumenti e i servizi a sostegno di tale proficua esperienza. Relativamente ai progetti di 'cooperazione transnazionale', occorre, invece, ricordare come l'implementazione e il trasferimento di prodotti concreti costituisca l'elemento centrale dell'iniziativa stessa. In questa sede, quindi, piuttosto che operare una elencazione descrittiva delle tipologie di prodotti elaborati, preme evidenziare i cambiamenti generati dall'impiego delle innovazioni realizzate nelle organizzazioni interessate e nei settori e sistemi di riferimento. Erasmus+, infatti, sempre nel quadro degli obiettivi e delle priorità programmatiche, consente un'ampia libertà di espressione creativa rispetto alla tipologia di prodotti da elaborare, dei contenuti da veicolare e del target cui destinarli. Il programma presenta una produzione dalle caratteristiche eterogenee costituita da: siti web, piattaforme online; nuove metodologie e tecniche (nell'ambito ICT), applicativi formativi su cellulare; kit di strumenti, guide, tutorial; curricula comuni, programmi di formazione, materiale formativo; corsi online aventi per obiettivo la creazione di un'offerta formativa di qualità in materia principalmente di: trasparenza delle competenze e delle qualificazioni; supporto agli educatori dell'istruzione e formazione professionale; promozione delle competenze di base e chiave; inclusione sociale; istruzione aperta e prassi innovative nell'era digitale; qualità della formazione; promozione dell'apprendimento basato sul lavoro. La molteplicità della produzione implementata rende scarsamente utile un'analisi degli effetti generati dai prodotti condotta su base contenutistico-tematica, ma consente, al contrario, la verifica *free content* della riuscita dei prodotti delle esperienze di successo.

**Figura 3.3** Distribuzione dei progetti di buone prassi per numero di prodotti realizzati (val.%)

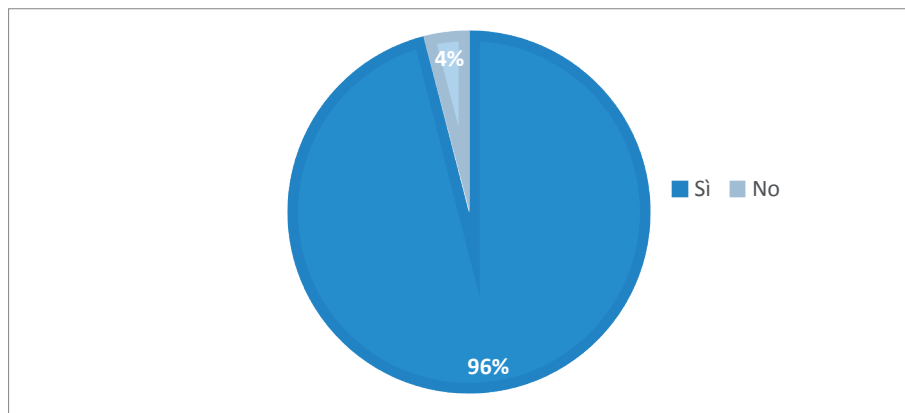


Base: totale intervistati referenti di organismi di buone prassi

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Proprio partendo dal dato relativo all'utilizzo dei prodotti oltre la conclusione delle iniziative, si evidenzia che nel 96% dei casi i prodotti generati dalle azioni progettuali vengono impiegati successivamente alla data di conclusione del progetto (figura 3.4). Elemento di indubbio successo, che porta alla luce l'effettiva rispondenza della produzione ai fabbisogni formativi espressi a suo tempo dagli organismi partner del progetto. Il prodotto formativo implementato, essendo utilizzato ripetutamente a seguito della conclusione dell'iniziativa, ne testimonia la qualità, la replicabilità e la bontà intrinseca. L'output tangibile, per cui si è chiesto il finanziamento nel programma, lungi dall'essere scollegato dalla realtà e dalla necessità della rete che lo ha promosso è, al contrario, espressione di un bisogno reale, cui il partenariato ha saputo dare risposta grazie alla cooperazione transnazionale nell'ambito di Erasmus+.

Figura 3.4 Percentuale di utilizzo dei prodotti delle buone prassi dopo la fine del progetto (val.%)



Base: intervistati referenti di progetti di buone prassi che hanno sviluppato prodotti  
Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Il prodotto, poi, consiste in una pratica del tutto nuova nel 45% dei casi ed è uno degli strumenti di un percorso più articolato nel 60% (tabella 3.3). Quasi la metà delle iniziative progettuali, quindi, ha utilizzato il dispositivo di finanziamento per progettare, produrre e mettere in uso un prodotto del tutto nuovo e ancora inesistente. Questo testimonia la evidente capacità dei beneficiari intervistati di interpretare al meglio la potenzialità offerta dal programma di realizzare e, in seguito, di utilizzare output innovativi, in grado di colmare gap esistenti nell'ambito dell'offerta formativa di riferimento. In tal modo, vengono con tutta evidenza introdotti elementi di qualità e attrattività per il sistema formativo di riferimento. Anche nel caso di strumenti che si integrano in un percorso formativo più articolato, è evidente la forte connessione della produzione Erasmus+ con le prassi formative operanti nelle organizzazioni partner, in quanto emerge un concreto impiego strutturale di quanto elaborato all'interno della propria offerta formativa. Il programma, dunque, lungi dall'essere implementato in modo utilitaristico è interpretato al meglio nelle sue precipue caratteristiche per soddisfare reali bisogni e nuove necessità.

*“Entrambe sono vere. Una pratica esistente in termini di livello didattico, nel senso che per semplificare lo sviluppo del prodotto abbiamo utilizzato il modello didattico dell'università, quindi la piattaforma e-learning e la metodologia con la quale abbiamo erogato i corsi si basano sulla metodologia preesistente dell'università. La pratica è nuova in termini di contenuti, perché non avevamo ancora sviluppato corsi di formazione sul tema cloud.”*

L'output predisposto nella maggioranza dei casi rappresenta, poi, uno degli stimoli o, addirittura, l'agente principale destinato a sostenere trasformazioni organizzative (58%) e solo in pochi casi (23%) è stato utilizzato in un contesto organizzativo tradizionale (tabella 3.3). Ancora una volta viene confermata la capacità della produzione realizzata di presidiare, accompagnare e promuovere processi di cambiamento all'interno dell'offerta formativa delle organizzazioni partner. Innovare le prassi formative esistenti nelle proprie strutture, per sostenere i cambiamenti in atto nel mercato del lavoro e nel sistema dell'istruzione e formazione, rappresenta, secondo l'analisi, un obiettivo perseguito attivamente ed efficacemente dai titolari delle buone prassi di Erasmus+.

Tabella 3.3 Distribuzione dei prodotti delle buone prassi per modalità di utilizzo (val.%)

Modalità di utilizzo	Totale	Mobilità	Reti per l'innovazione
- Includo in pratica esistente	32%	33%	30%
- Pratica nuova	45%	54%	35%
- Altro	23%	13%	35%
- Uno degli strumenti in percorso più articolato	60%	63%	56%
- Elemento centrale	25%	29%	22%
- Altro	15%	8%	22%
- Utilizzato in contesto organizzativo tradizionale	23%	17%	30%
- Supporto a trasformazioni organizzative	58%	58%	57%
- Altro	19%	25%	13%

Base: intervistati che hanno utilizzato il prodotto dopo la conclusione del progetto

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Per quanto riguarda gli utilizzatori dei prodotti dei progetti, nel 98% dei casi (tabella 3.5) sono gli stessi membri della rete di partner (100% mobilità transnazionale e 96% partenariato strategico/trasferimento dell'innovazione) e, in misura molto minore (60%, 54% per mobilità transnazionale e 65% per partenariato strategico/trasferimento dell'innovazione) da soggetti analoghi ma esterni al progetto. Se l'impiego dei prodotti da parte della rete partenariale è elevato e persistente, il passaggio a soggetti esterni e non coinvolti direttamente nelle attività di progetto appare meno automatico. Al contempo, occorre sottolineare che l'utilizzo della produzione da parte di organizzazioni non coinvolte nella partnership, con particolare enfasi sui progetti di 'cooperazione transnazionale', avviene spesso, ben oltre la maggioranza dei casi, appare comunque ben oltre la maggioranza dei casi, a dimostrazione che, in ogni modo, i risultati vengono riconosciuti come utili anche da parte di organizzazioni, che non hanno direttamente partecipato alla loro attuazione.

*“Lo strumento è stato inserito in una APP, che avevamo realizzato in un altro progetto. Abbiamo creato una serie di link con altre piattaforme tecnologiche, con altri strumenti on line, tra cui abbiamo inserito anche il prodotto, che ha continuato ad essere utilizzato da tutti i ragazzi, da tutti i formatori che scaricavano questa APP. È stato utilizzato per le attività che vengono condotte nelle sedi; uno strumento aggiuntivo rispetto a quelli solitamente utilizzati, anche per la dimensione dello staff che ha coinvolto in attività di formazione e orientamento. L'utilizzo ha avuto un forte impatto sui discenti sostenendo da parte loro un'approfondita autovalutazione e, come conseguenza, scelte di formazione più coerenti con le proprie attitudini.”*

Le reti nazionali e sovranazionali dei progetti non sono (tabella 3.5), in tal senso, strutture chiuse e isolate, ma aperte e dialoganti all'esterno e mutevoli nel tempo. Ciò avviene con tanta più forza ed evidenza nell'ambito dei network operanti nei progetti di qualità. Gli organismi coinvolti nelle buone prassi, infatti, hanno contatti stabili e ne costruiscono continuamente di nuovi e stimolanti. Non è pertanto semplice, per gli organismi interessati dall'indagine, seguire perfettamente il percorso di utilizzo dei modelli e strumenti formativi realizzati, che seguono anche percorsi autonomi e non sempre conoscibili. Teniamo presente, a tal proposito, anche, la difficoltà che riveste l'operazione di ricostruzione dei conseguimenti ottenuti dall'impiego di prodotti nei contesti territoriali dei partner transnazionali di progetto. Questo fatto non deve comunque scoraggiare, perché, anche se non è possibile ricostruire il quadro perfettamente sovrapponibile alla realtà di quanto stia effettivamente attualmente accadendo, gli organismi intervistati dimostrano di

avere ottima percezione di quanto stia avvenendo, anche al di fuori delle proprie realtà organizzative.

*“[...] è stato organizzato un massive open online courses (MOOC), che ha raggiunto più di 600 persone nel mondo. Sono state fatte sui territori varie attività di animazione di persona e poi è stato fatto il MOOC, come strumento di formazione a distanza. [...] Non sono tanto differenti dagli organismi del partenariato ma come provenienza geografica perché c’è stato un grosso interesse anche da parte di paesi extra europei. La cosa interessante è che vediamo, che si iscrivono al corso on line anche persone che lavorano anche da 20 o 30 anni nel settore del turismo, e che quindi hanno una formazione, un’esperienza, ma non su queste tematiche. [...] Perché uno dei problemi maggiori degli operatori del turismo è che non hanno tempo e quindi preferiscono uno strumento più flessibile possibile. [...] La APP On line, continua ad essere utilizzata costantemente. [...] I risultati sono stati buoni, abbiamo raggiunto oltre 600 persone in tutto il mondo e dopo altre 100 persone.”*

E, ancora, vediamo come gli effetti indotti dall’impiego a regime dei risultati dei progetti siano, in alcuni casi, in grado di superare positivamente le aspettative iniziali.

*“Il progetto aveva come obiettivo quello di avviare una rete europea di alberghi e ristoranti che assumessero o permettessero di fare stage a persone con disabilità intellettiva. Questa rete si è consolidata, siamo partiti in 20 ora abbiamo più di 100 membri in 6 Paesi.”*

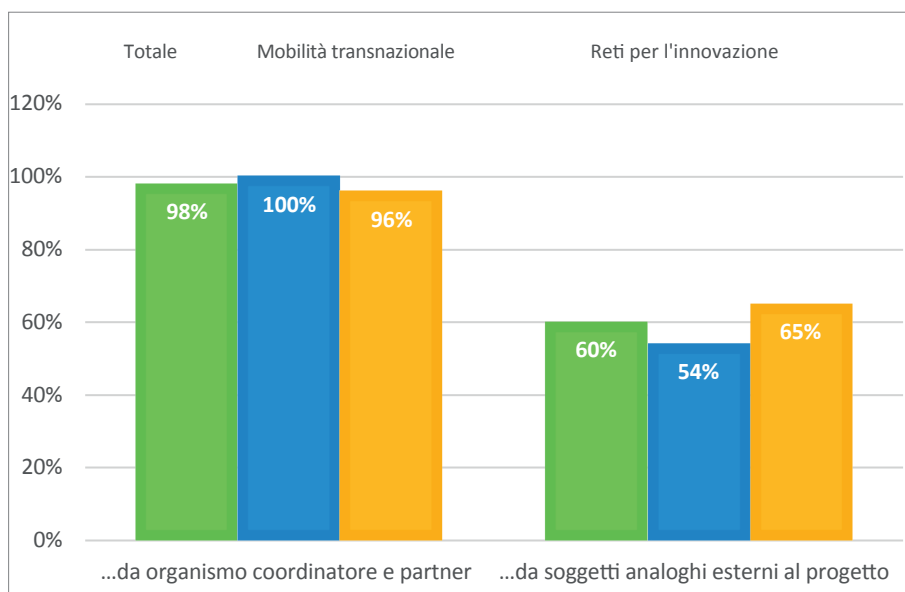
Altro elemento da considerare attentamente, in questo contesto di analisi, è rappresentato dalla dimensione nazionale di molte delle organizzazioni titolari del finanziamento o dei membri stessi del partenariato. Gli organismi beneficiari delle buone prassi sono, come abbiamo visto, per lo più soggetti che operano stabilmente nell’ambito del programma e dei dispositivi di finanziamento comunitario, essendo al contempo per dimensioni ed esperienza fra i protagonisti del sistema dell’istruzione e formazione in ambito nazionale. Nel momento in cui uno di tali organismi afferma di aver inserito stabilmente all’interno della propria offerta formativa l’output del progetto Erasmus+, e che l’operazione riguarda tutte le sedi dell’organismo operanti sul territorio nazionale, ciò può voler significare il coinvolgimento di un target quali-quantitativamente davvero consistente, concernente anche migliaia di persone. Difficilmente in questi casi si può negare che si siano realizzati risultati positivi a livello sistemico, in grado di travalicare la circoscritta



realità della rete di progetto e utili a produrre significativi miglioramenti nell'ambito delle ordinarie prassi dell'istruzione e formazione, che rappresenta in definitiva l'obiettivo centrale del programma.

*“[...] Siamo una associazione nazionale riconosciuta dal Ministero del Lavoro ai sensi della legge 40 dell’87, come organismo di formazione professionale che nasce per rappresentare i propri soci nelle istanze nazionali e internazionali e offriamo servizi per la crescita e l’innovazione del sistema della formazione. [...] Abbiamo 44 soci distribuiti in 10 Regioni, [...] che gestiscono un centinaio di sedi. Complessivamente, secondo i dati ultimi forniti annualmente dal Ministero del Lavoro, nell’ultimo anno abbiamo realizzato un’attività formativa, principalmente formazione iniziale per 25.215 giovani in percorsi di FP per un percorso di più di 16.000 ore.”*

**Figura 3.5** Percentuale di prodotti delle buone prassi utilizzati dalla rete dei partner o da soggetti analoghi esterni alla rete (val.%)



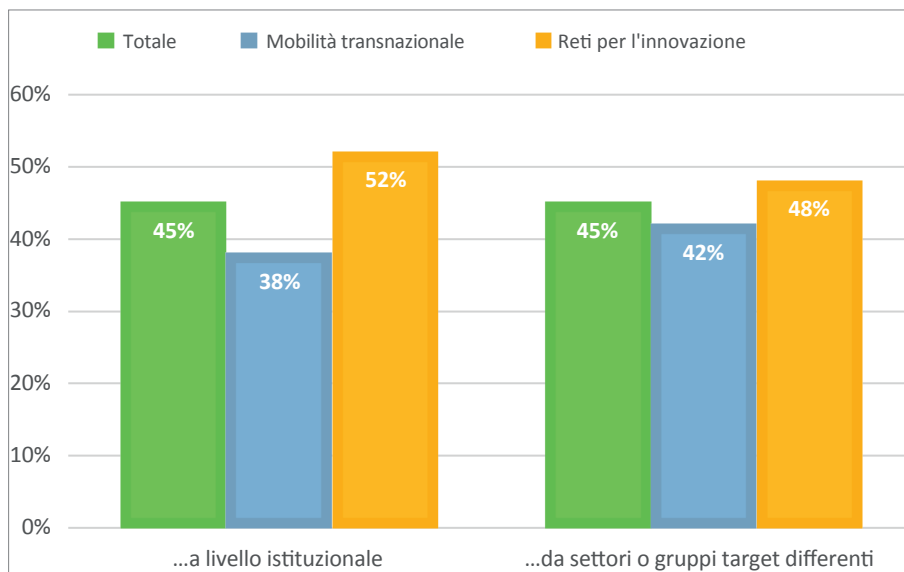
Base: intervistati che hanno utilizzato il prodotto dopo la conclusione del progetto  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Esiste, infine, la necessità di verificare se e in che modo i prodotti realizzati abbiano in qualche modo influenzato il livello delle politiche, entrando a far parte stabilmente dell'offerta formativa regionale e nazionale, oppure se abbiano prodotto cambiamenti permanenti sul sistema imprenditoriale di riferimento (figura 3.6). Nel caso di specie, la risposta complessiva degli organismi beneficiari intervistati mostra che nel 45% dei casi il prodotto è stato adottato a livello istituzionale e, sempre nel 45% dei casi, è stato impiegato da settori o gruppi target differenti da quelli previsti dalla proposta originaria. Il dato sale sensibilmente nel caso si considerino solamente i progetti di reti per l'innovazione, che realizzando modelli formativi innovativi, possiedono intrinsecamente maggiore facilità di produrre esiti a livello di sistema od un trasferimento ad altri settori o target. Più del 50% dei progetti riconducibili a tali azioni dimostra di aver raggiunto l'obiettivo forse più ambizioso del dispositivo, ossia quello di promuovere l'adozione a livello istituzionale dello strumento elaborato. Il dato è sicuramente inferiore a quello relativo dell'impiego da parte della rete partenariale o di soggetti simili esterni alla partnership, ma è comunque significativo se si tiene presente che il programma non richiede ad un singolo progetto di produrre cambiamenti sistemici, in quanto considerato ambizioso e di difficile percorribilità<sup>12</sup>. Quanto emerso dimostra, quindi, la capacità di un numero piuttosto consistente di partenariati titolari delle esperienze di eccellenza, da un lato, di produrre modelli formativi significativi e rilevanti rispetto alle politiche strategiche in tema di istruzione e formazione e, dall'altro, di coinvolgere sistematicamente ed efficacemente i decisori politici nell'implementazione del progetto stesso, impiegandoli quali attori chiave del processo di trasferimento degli esiti nell'ambito delle politiche ordinarie. Non sono comunque tutte luci quelle che emergono dall'indagine, in quanto affiorano vaste zone d'ombra, che emergono dalla rappresentazione fornita dagli stessi intervistati, che confermano una situazione a macchia di leopardo, che restituisce una situazione non uniforme, frastagliata e non sistemica. Molto di più e meglio si potrebbe fare, sostenendo i progetti di eccellenza nel tempo e nello spazio, in modo da riuscire a potenziarne in maniera esponenziale il contributo al miglioramento progressivo e durevole dei sistemi dell'istruzione e formazione.

---

<sup>12</sup> Regolamento (UE) n. 1288/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013 par. 29.

**Figura 3.6 Percentuale di prodotti delle buone prassi adottati a livello istituzionale o trasferiti verso altri settori/target (val.%)**



Base: intervistati che hanno utilizzato il prodotto dopo la conclusione del progetto  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

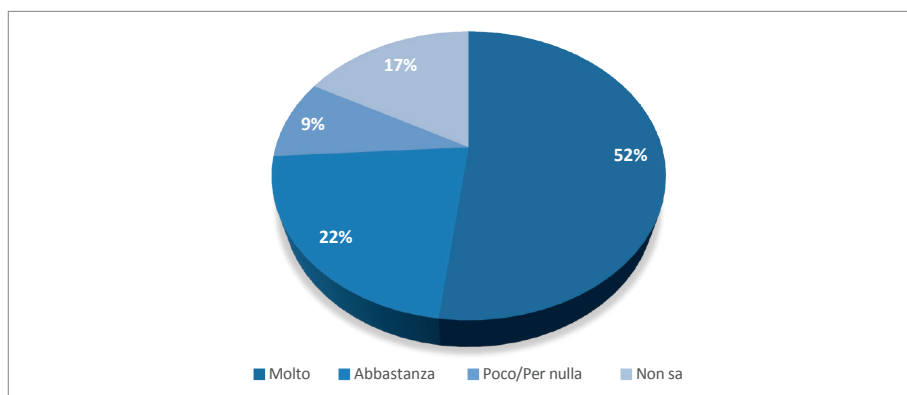
Per quanto riguarda il mancato trasferimento a settori/target differenti le motivazioni sono principalmente riconducibili alla difficoltà di adattamento oppure alla non necessità del trasferimento. Anche la difficoltà di dialogo tra i sistemi e settori differenti e il basso coinvolgimento istituzionale vengono presentate quali problematiche piuttosto ricorrenti. Le motivazioni alla base del mancato trasferimento sembrano, quindi, essere principalmente legate alla difficoltà nell'accompagnare adeguatamente tale delicata fase di transizione. Riassumendo, dunque, quanto detto finora a proposito dell'utilizzo dei prodotti delle azioni progettuali, i maggiori utilizzatori sono gli organismi coordinatori stessi e le reti dei partner; a proposito della mobilità transnazionale, questo accade perché, nella maggioranza dei casi, i prodotti sono il tramite, il mezzo, lo strumento per il corretto svolgimento e la regolare attuazione del progetto stesso. In relazione ai progetti di partenariato strategico e di trasferimento dell'innovazione, ciò si verifica perché, di sovente, la creazione di un prodotto è l'obiettivo ultimo del progetto stesso e rappresenta la risposta a un bisogno della rete di partner. Lo stesso, discorso, vale per quanto riguarda i soggetti analoghi esterni al progetto, per via della vicinanza di mission, di obiettivi e di attività svolte. Le percentuali, invece, si riducono quando si considerano gli utilizzatori istituzionali e i settori o gruppi target differenti; per quanto un prodotto sia ritenuto valido, la

sua applicazione al di fuori dei contesti limitrofi dell'organismo che l'ha realizzato, risulta più complessa da perseguire. La causa della maggiore difficoltà nel trasferire prodotti a livello istituzionale è da attribuire da una parte a una ridotta conoscenza da parte dei decisori dei programmi e degli obiettivi che perseguono, dall'altra da un basso coinvolgimento dei medesimi.

### 3.2.3 Ulteriore utilizzo e adozione delle innovazioni prodotte

L'analisi della facilità di riutilizzo dei prodotti presso tutti i target, che lo hanno impiegato, appare fornire riscontri molto positivi. Considerando, infatti, la totalità del campione dei progetti di reti per l'innovazione analizzati, dove il dato è maggiormente significativo rispetto alla mobilità, in quanto prevede l'effettivo impiego a scopo didattico del modello formativo elaborato, coloro che rispondono 'molto' si assesta al 52% (figura 3.7) e, coloro che rispondono 'abbastanza' al 22%, con una facilità di impiego che complessivamente si attesta al 74% (molto 52%, abbastanza 22%). Il dato conferma il superamento positivo di un altro test di qualità e sostenibilità della produzione realizzata: le sperimentazioni innovative oggetto delle buone prassi una volta trasferite a regime non sembrano porre particolari problematiche di riproducibilità. Ciò è anche frutto dell'efficacia delle attività di sperimentazione con gli utilizzatori finali, che hanno luogo nel corso di vita delle iniziative stesse, e che riguarda sia i progetti di trasferimento dell'innovazione che quelli di partenariato strategico. Tale attività, quando gestita con i dovuti accorgimenti, come evidentemente avvenuto nel caso dei progetti di eccellenza, facilita molto la fase di trasferimento dei risultati nelle pratiche ordinarie degli organismi.

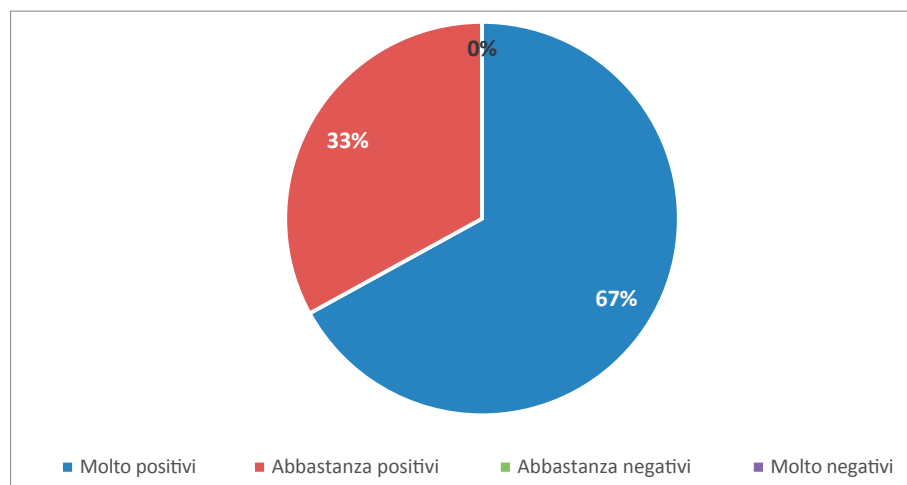
**Figura 3.7** Distribuzione dei prodotti delle buone prassi (reti per l'innovazione) per livello di ri-usabilità (val.%)



Base: intervistati che hanno utilizzato il prodotto dopo la conclusione del progetto (reti per l'innovazione)  
Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Altro elemento di grande interesse risulta, infine, la lettura dei feedback ricevuti da parte degli utilizzatori finali dei prodotti. A tal proposito, la maggioranza dei referenti, i cui progetti hanno generato prodotti utilizzati a seguito della fine delle attività, ha ricevuto feedback da parte degli utilizzatori (83%) che sono stati, per la maggioranza (67%) molto positivi (figura 3.8). Le restanti risposte si attestano, poi, sulla frequenza di feedback ‘abbastanza positivi’ (33%). Importante è anche registrare il fatto che non sono presenti commenti negativi. Il dato non fa altro che confermare la facilità di riutilizzo dei prodotti elaborati e la loro efficacia rispetto alle necessità formative dei diversi gruppi target.

**Figura 3.8** Distribuzione dei prodotti delle buone prassi per tipologia di feedback ricevuti a seguito dell'utilizzo



Base: intervistati che hanno utilizzato il prodotto dopo la conclusione del progetto  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Nella percezione dei referenti intervistati, gli aspetti più apprezzati dei prodotti, sono principalmente:

- l'organizzazione dei contenuti e la tipologia di linguaggio impiegati nei prodotti formativi (ad esempio, integrando tecnico e non tecnico oppure utilizzando una terminologia maggiormente accessibile o, che sia, comunque, tarata sul target di riferimento);
- le componenti innovative delle metodologie promosse, da non circoscriversi unicamente all'utilizzo delle nuove tecnologie, ma da intendersi anche come componente essenzialmente nuova del rapporto docente-discente;

- i canali adottati per fruire gli output elaborati, anche quando essi sono parte integrante dei prodotti stessi; a questo proposito si ribadisce l'importanza dei tratti di elevata accessibilità e fruibilità dei prodotti (data, ad esempio dall'utilizzo di piattaforme e/o applicazioni online);
- l'efficacia, precedentemente adeguatamente testata, del prodotto.

*"[...] consideri che il prodotto è stato testato prima di essere confezionato, [...] e in corso d'opera abbiamo avuto dei feedback di miglioramento [...] il prodotto definitivo già si avvaleva di tutti i feedback e i suggerimenti da parte dei target."*

Gli elementi che, invece, si pongono da ostacolo (da leggersi in modo relativo dal momento che la percentuale di coloro che alla domanda "Potrebbe dire che nel complesso i feedback ricevuti sono stati..." risponde "Abbastanza negativi" e "Molto negativi" è, in entrambi i casi e per la totalità del campione, pari a zero) è da una parte la difficoltà di far comprendere l'essenza e le modalità di utilizzo del prodotto e dall'altra la necessità, talvolta, di doverlo tarare sul contesto in cui esso viene trasposto. Concludendo, è importante segnalare che la maggioranza dei referenti attribuisce la positività dei feedback al continuativo utilizzo del prodotto stesso; semplificando, il fatto stesso che gli organismi (siano essi l'organismo coordinatore o la rete di partner, istituzioni o soggetti attivi sul territorio analoghi a quelli che lo hanno realizzato ed esterni al progetto) adoperino nella loro operatività quotidiana il prodotto determina il successo del prodotto stesso.

*"[...] le aziende a cui è stato somministrato il prodotto ancora utilizzano i consigli [...] (TOI LLP Leonardo Da Vinci)."*

*"Noi abbiamo il monitoraggio continuo di chi accede al nostro database [...] abbiamo avuto richieste da parte di istituti scolastici o di associazioni di categoria o enti di formazione [...] (KA1 Erasmus+)."Ampliando, infine, la prospettiva, un'ulteriore conferma della bontà dei feedback proviene dalle richieste, che gli organismi terzi, che hanno avuto modo di testare i prodotti, mette in atto per ricevere consulenze in termini di servizi, strumenti e metodologie, verso l'organismo beneficiario; questo è un esito indiretto dell'utilizzo dei prodotti dei progetti, che in questo senso rappresenta il punto di avvio di una relazione professionale, che permane nel tempo. Per quanto concerne le modalità più efficaci per ampliare la conoscenza dei prodotti, occorre evidenziare che, complessivamente, sono le azioni di disseminazione e di valorizzazione del partenariato le*

*strategie più efficaci per trasferire la conoscenza dei risultati generati dalle azioni progettuali presso soggetti/target diversi da quelli originari; infatti, la quasi totalità dei referenti interpellati a questo proposito afferma che sia proprio questa la modalità più efficace per raggiungere altri target.”*

### **3.2.4 Il contributo dei risultati ad alcune strategie di policy per l'istruzione e formazione professionale**

Appare significativo esplorare il valore aggiunto che i risultati delle esperienze di eccellenza possiedono nei confronti di alcune delle principali linee direttrici delle politiche formative e occupazionali comunitarie e nazionali. Il programma Erasmus+, in quanto strumento orientato ad introdurre innovazione e qualità nei sistemi e nelle prassi degli Stati Membri in materia di educazione, formazione, gioventù e sport, possiede una vocazione fortemente politica. Il dispositivo, che contribuisce all'implementazione di Europa 2020 e degli obiettivi e *benchmark* in essa presenti, in virtù delle priorità di volta in volta identificate nei bandi, intende fornire soluzioni e risposte rilevanti rispetto alle principali policy comunitarie in ambito LEFP. La natura del programma, che prevede cambiamenti positivi sui sistemi e dispositivi formativi nazionali dei diversi Paesi coinvolti, genera una progettualità complessa, che va a investire al contempo molteplici ambiti di politica formativa. In altri termini, è possibile e frequente che uno stesso progetto presenti azioni, obiettivi e metodologie comuni a diverse aree di incidenza. In questi casi, risulta molto difficile limitare la rilevanza a una sola area ma, diversamente, si parla di area di intervento prevalente. Occorre inoltre evidenziare il fatto che l'analisi degli esiti dei progetti di eccellenza sulle tematiche di rilievo può essere condotta principalmente sui progetti di partenariato strategico e di trasferimento dell'innovazione, che rispondono annualmente a priorità tematiche contenute nei diversi Bandi. L'azione di mobilità transnazionale, al contrario, per sua stessa natura, si dimostra rilevante olisticamente e complessivamente a priorità politiche fondamentali, quali per citare solo le prevalenti: *work-based learning*; trasparenza; sviluppo delle competenze chiave e delle *soft skills*; inclusione sociale; occupabilità. Complessivamente, quindi, il numero di progetti di eccellenza su cui realizzare il presente esercizio di analisi appare piuttosto contenuto, in quanto limitato, ad oggi, è il numero dei progetti di eccellenza di reti per l'innovazione coinvolti nella presente azione di indagine. In tal senso, non appare possibile offrire un quadro esaustivo del valore aggiunto dei risultati delle buone prassi rispetto a tutte le tematiche attualmente più rilevanti, ma è possibile e utile fornire una rappresentazione degli outcome delle storie di successo relativamente alle tematiche prevalentemente affrontate nell'ambito delle iniziative. In conseguenza di tale premessa, la concentrazione

maggior delle iniziative di partenariato strategico e di trasferimento dell'innovazione appare essere indubbiamente rispetto alla tematica dell'inclusione sociale. Il fenomeno dell'esclusione sociale investe, nella sua accezione più ampia, tutte le persone che non riescono ad accedere pienamente a percorsi di inserimento socio-economico e all'esercizio dei diritti di cittadinanza. Gli effetti della crisi economica, i profondi mutamenti culturali, le necessità del mercato del lavoro in continua evoluzione, i nuovi bisogni individuali, hanno determinato un'estensione degli ambiti e delle più tradizionali categorie di soggetti svantaggiati, come i disabili, gli immigrati, i tossicodipendenti, i detenuti, coinvolgendo anche i giovani fuoriusciti precocemente dal sistema di istruzione o gli adulti (donne e uomini) espulsi dal mercato del lavoro. La risposta principale, europea come nazionale, consiste nel promuovere azioni che integrino politiche sociali, formative e dell'occupazione e di sviluppo locale in una logica di creazione di reti a vari livelli. Se, infatti, per lungo tempo la formazione ha svolto un ruolo prioritario per la prevenzione e la lotta all'emarginazione, sempre più l'attenzione si sposta verso soluzioni diversificate volte alla creazione di misure di accompagnamento e di sostegno all'inserimento sociale e lavorativo. Il programma Erasmus+ promuove fortemente l'inclusione sociale, già il suo Regolamento<sup>13</sup> istitutivo si pone l'obiettivo di incentivare la parità tra uomini e donne, e di identificare interventi per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza e l'origine etnica, la religione, le convinzioni personali, la disabilità e l'orientamento sessuale. La Guida del programma, poi, evidenzia il contributo dell'educazione, della formazione, della gioventù e dello sport per affrontare proficuamente le sfide europee per l'attuazione dell'Agenda politica europea per la crescita, l'occupazione, l'equità e l'inclusione sociale. A tal fine la guida evidenzia anche la necessità di ampliare l'accesso agli appartenenti ai gruppi svantaggiati e vulnerabili e invita ad affrontare attivamente le speciali necessità di apprendimento delle persone con disabilità. La promozione dell'equità sociale viene, dunque, perseguita nel programma, agevolando l'accesso a partecipanti che provengono da ambienti svantaggiati o con minori opportunità, per motivazioni che ne limitano l'accesso rispetto a coetanei, quali: la disabilità mentale o fisica; la difficoltà di apprendimento; gli ostacoli economici; le differenze culturali; i problemi di salute; gli ostacoli sociali o geografici. Nel corso degli anni sempre maggiore enfasi è stata riconosciuta alla tematica all'interno delle priorità del Bando destinate ai partenariati strategici, con l'obiettivo, per l'appunto, da un lato di promuovere, attraverso misure e interventi formativi adeguati, una maggiore partecipazione dei soggetti con minori opportunità al programma e, dall'altro, di identificare soluzioni, strumenti, modelli e interventi formativi mirati a sviluppare le competenze adeguate a ridurre la disparità tra discenti e a promuovere la parità

---

<sup>13</sup> Regolamento (UE) n. 1288/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 11/12/2013, cit.



di accesso alla cittadinanza attiva e all'occupazione. Una prima riflessione di sintesi su quanto emerso dall'analisi dei progetti di eccellenza rilevanti alla tematica, permette di affermare che le linee di intervento sono state principalmente tese a:

- esplorare e mettere a punto metodologie e strumenti innovativi per rispondere a fenomeni di disagio sociale e ad innescare processi di inclusione sociale e lavorativa rivolti a specifiche categorie di utenza svantaggiata, con particolare riferimento ai giovani che abbandonano prematuramente il percorso scolastico e formativo e ai diversamente abili;
- soddisfare l'esigenza di promuovere un dialogo costruttivo tra il mondo educativo e formativo da una parte e quello del lavoro dall'altra, finalizzato a facilitare l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro, in un paese che presenta ancora elevati livelli di disoccupazione;
- la necessità di prevedere delle soluzioni in grado di combattere efficacemente il problema, ancora esistente e sentito, della dispersione scolastica e formativa, investendo sull'orientamento e sul ruolo centrale che in questo tipo di problema possono giocare gli insegnanti;
- la volontà di innovare e modernizzare i sistemi e i metodi di insegnamento per renderli più vicini alle necessità dei discenti e per sfruttare al massimo il potenziale delle nuove tecnologie a scopi didattici, nonché l'esigenza di innalzare le competenze dei docenti, che rappresentano una leva strategica per introdurre qualità in un sistema educativo e formativo davvero moderno e adeguato a gestire i cambiamenti in atto.

Entrando maggiormente nello specifico delle buone prassi considerate nel presente cluster si possono evidenziare interventi indirizzati alla definizione di modelli e strumenti formativi e di orientamento finalizzati a favorire l'incremento delle competenze, l'inserimento lavorativo e l'esercizio della vita attiva da parte di differenti gruppi target. Si presentano qui di seguito alcune esemplificazioni degli effetti positivi di iniziative di successo di partenariato strategico distinte per gruppi target a rischio di esclusione:

## Disabili fisici e mentali

### Esempio n° 1

#### **Obiettivi:**

- qualificare risorse umane nel settore del turismo accessibile, progettando e sviluppando strumenti di formazione sui temi dell'accessibilità, indirizzati e adattati alle PMI del turismo.

#### **Prodotti:**

- corso di formazione misto che ha visto la formazione di 16 operatori di PMI del turismo per diventare formatori/facilitatori nel campo del turismo per tutti e valutare l'accessibilità;
- applicazione mobile di autoapprendimento per aiutare gli operatori turistici ad effettuare un'autovalutazione delle proprie strutture e a restituire le informazioni raccolte;
- percorso formativo e kit di un Massive Open Online Course (MOOC) per la qualificazione degli operatori dell'ospitalità nel campo dell'accessibilità, con particolare attenzione alla raccolta e al rilascio di informazioni sull'usabilità delle strutture turistiche da parte di turisti con esigenze specifiche; test del corso online Massive Open sull'accessibilità al turismo; produzione di un manuale di sostenibilità e replicabilità del MOOC per consentire la trasferibilità degli strumenti.

#### **Effetti:**

- ricorso ampio e duraturo al MOOC da parte del personale di imprese che operano nel settore turistico per aumentarne l'accessibilità e utilizzo comprovato, anche, da parte di ulteriori portatori di interesse;
- successo del MOOC assicurato da una preliminare e proficua azione di preparazione al suo utilizzo sui territori, attraverso la realizzazione di attività di animazione e tramite la produzione di video utilizzati come base per la formazione, ma anche come spunto per il dialogo tra i vari operatori coinvolti;
- caratteristiche versatili e positive del prodotto, che consente di realizzare una rilevazione sulle condizioni di accessibilità dei luoghi di lavoro e anche di utilizzare tutta la piattaforma come meccanismo di networking con altre realtà, anche extraeuropee;
- feedback ricevuti complessivamente molto positivi, sia relativamente all'interesse per il percorso formativo, sia per il tipo di strumento utilizzato (la piattaforma);
- presenza all'interno della partnership di ENAT (Ente Europeo per il Turismo Accessibile), che ha garantito buona disseminazione al progetto, gestendo per conto della Commissione europea, una directory di tutti i servizi accessibili in Europa.

## Esempio n° 2

### Obiettivi:

- promuovere l'inserimento lavorativo di persone con disabilità intellettiva attraverso la diffusione della pratica dei tirocini a questo mirati, nell'industria alberghiera e della ristorazione;
- creazione di una rete europea di alberghi e ristoranti, disposti ad ospitare tali tirocini;
- creazione di strumenti per aiutare i tirocinanti a diventare pienamente autonomi nel portare a termine i loro compiti.

### Prodotti:

- Il Kit è composto da:
  - video tutorials, composto da brevi video per i tutor che descrivono le buone e le cattive pratiche nel rapporto professionale tra i tirocinanti, i loro tutor e gli altri colleghi. Attraverso questi video si risponde a domande ricorrenti da parte dei datori di lavoro e si fornisce ai tirocinanti supporto nella comprensione delle regole che devono seguire;
  - applicazione creata per supportare il tirocinante, permettendogli di diventare sempre più autonomo dal tutor e personalizzata per ogni tirocinante, includendo informazioni sulla settimana lavorativa, i compiti giornalieri e una checklist per organizzare le singole azioni necessarie per portare a termine un compito;
  - quality kit; dedicato ai ristoranti e hotel che desiderano unirsi alla rete e composto da 3 elementi: a) Il Codice di Condotta, che illustra i requisiti che devono essere soddisfatti dalle aziende interessate alla partnership e spiega la procedura per ottenere il marchio di adesione; b) L'handbook, che fornisce suggerimenti pratici su come adottare il Codice di Condotta e soddisfare i suoi requisiti; c) Il marchio di qualità della rete, che prevede tre livelli di impegno da parte dell'azienda e viene attribuito da un comitato internazionale che decide se dare il bronzo nel caso abbiano ospitato un tirocinio e si impegnano ad ospitarlo ogni due anni, l'argento se assumono, l'oro se assumono e in più se presentano altri e fanno da ambasciatori del marchio.

### Effetti:

- obiettivo principale del progetto, che consiste nella costituzione della rete europea di alberghi e ristoranti, ampiamente raggiunto e superato, in quanto la rete appare ad oggi numericamente molto più significativa del previsto e sostanzialmente stabile nel tempo;
- aumenta il numero di aziende del settore che ottengono il marchio di qualità della rete. Le aziende vogliono aderire alla rete perché guadagnano in pubblicità positiva. L'effetto principale è sui manager che ne percepiscono in pieno la convenienza;
- nel team group dei lavoratori dove sono presenti lavoratori disabili sono stati registrati meno conflitti e aumenta la solidarietà. È stato ad esempio notato che i clienti quando vedono di essere serviti da un ragazzo con sindrome di Down sono molto più disponibili;
- crescita dell'occupabilità dei tirocinanti grazie alla rete del progetto. Vi sono state, infatti, assunzioni di ragazzi diversamente abili a valle del tirocinio transnazionale Erasmus+. Il successo dell'impatto del progetto è anche frutto di un'ottima capacità di utilizzo della complementarità tra differenti azioni del programma. Il modello formativo elaborato enfatizza infatti il potenziale di occupabilità delle esperienze di mobilità transnazionale agite stabilmente.

## Soggetti a rischio di abbandono scolastico-formativo e NEET

### Esempio n° 3

#### Obiettivi:

- promuovere la pedagogia del mobile learning, per aiutare a ridurre l'abbandono scolastico, diminuendo il numero di adolescenti poco qualificati e contribuendo allo sviluppo delle competenze chiave e delle soft skill quali l'alfabetizzazione informatica, la collaborazione, la comunicazione, la creatività, la risoluzione dei problemi;
- consentire ai formatori/insegnanti e agli studenti di diventare co-produttori di contenuti e strumenti e non solo degli utenti.

#### Prodotti:

- modello che consente agli utenti di progettare e pianificare le unità di apprendimento in inglese con esempi delle unità testate dai partner;
- elenco di APP utilizzate dai partner durante le loro attività con gli studenti (per creare mappe, quiz, video, ricerche, QRcodes, per gestire l'aula, per la valutazione);
- piani per ulteriori attività da attuare in futuro;
- guida sul mobile learning in inglese, francese, italiano, spagnolo e turco.

#### Effetti:

- il digital learning rappresenta, ormai, una linea di attività entrata nella prassi quotidiana del beneficiario anche attraverso la presente iniziativa i cui risultati sono promossi nell'intera rete associativa nazionale, innescando un evidente effetto moltiplicatore;
- i risultati del progetto hanno stimolato l'attitudine dei formatori a lavorare in modo diverso con i ragazzi, evidenziando un immediato impatto positivo sulla motivazione degli stessi;
- più di 100 mobilità negli ultimi due anni hanno visto l'adozione degli strumenti di trasparenza dei risultati elaborati nel progetto, supportando l'utilizzo di ECVET nelle mobilità del beneficiario;
- è stato avviato un processo di confronto con le istituzioni pubbliche per ottenere che l'esperienza di mobilità al rientro nel nostro paese sia riconosciuta formalmente all'interno del percorso formale degli allievi. Per diverse Regioni questa è diventata prassi ordinaria e gli strumenti messi a punto sostengono la messa in trasparenza dei risultati di apprendimento e l'approccio metodologico sottostante dà garanzia della validità e qualità dell'iniziativa.

## Esempio n° 4

### **Obiettivi:**

- costruire un sistema di valutazione e motivazione per migliorare l'apprendimento e l'integrazione al fine di prevenire e contrastare fenomeni di abbandono scolastico e NEET, finalizzato a definire e convalidare modelli, approcci e strumenti innovativi a supporto di processi di sviluppo personali personalizzati, attivi e coinvolgenti, implementando strumenti di auto-consapevolezza/valutazione e orientamento inclusivo.

### **Prodotti:**

- strumento di autovalutazione per far emergere competenze e soft skill dei giovani, che attraverso un report, sono più consapevoli di cosa sanno e sono capaci di fare, anche per meglio orientare le loro scelte in ambito formativo e professionale;
- attività transnazionali di ricerca e analisi dei fabbisogni, per comparare e analizzare modelli, pratiche ed esperienze;
- trasferimento e arricchimento di esperienze, pratiche e risorse per l'apprendimento relative all'autovalutazione/consapevolezza di sé, e il portfolio digitale sviluppato nell'ambito di precedenti progetti di successo che hanno coinvolto i partner del progetto.

### **Effetti:**

- effetti positivi si sono avuti sull'offerta formativa e sulla disponibilità di strumenti di accompagnamento all'orientamento e all'inserimento lavorativo, in quanto dove è stato sperimentato è diventato un ulteriore strumento di supporto per un inserimento più consapevole, sia nel percorso formativo che nell'attività lavorativa. L'utilizzo ha avuto un forte impatto sui discenti, sostenendo da parte loro un'approfondita autovalutazione e, come conseguenza, scelte di formazione più coerenti con le proprie attitudini;
- formatori dell'organismo capofila continuano ad utilizzarlo, il capofila lo ha utilizzato anche per altri progetti, dopo la chiusura del progetto e anche i ragazzi continuano a dare risposte positive;
- strumento utilizzato da tutti i ragazzi e formatori che scaricano la APP, in cui l'organismo beneficiario ha creato una serie di link con altre piattaforme tecnologiche e con altri strumenti online;
- strumento utilizzato anche da Istituti scolastici e Università per le stesse motivazioni per cui è nato il progetto. Ancora a distanza di tempo lo strumento viene richiesto ed è utilizzato da altri formatori e da altri attori chiave che non hanno partecipato direttamente al processo di sviluppo e sperimentazione.

## Esempio n° 5

### **Obiettivi:**

- creazione di un percorso di carriera in agricoltura mirato ai giovani svantaggiati, di età compresa tra 18-24, compresi i NEET, gli immigrati e i giovani con disabilità psichiche.

### **Prodotti:**

- programma per l'imprenditorialità/occupabilità dei NEET, nella forma di un corso misto, inclusivo di sessioni in aula e online/in autoapprendimento, con enfasi sulla esperienza pratica, per imparare a lavorare nel settore agricolo;
- programma che coinvolge insegnanti e formatori del settore agricolo, professionisti dell'orientamento e agenzie di lavoro, servizi sociali, tra cui fattorie sociali, scuole di formazione professionale, responsabili politici e del mercato del lavoro nel suo complesso;
- corsi di formazione sono stati realizzati negli ultimi mesi del progetto nei paesi partner del progetto. Più di 50 giovani NEET hanno partecipato ai corsi intensivi on-the-job: 700 ore di studio, compresa la formazione teorica per l'acquisizione di competenze trasversali ed enfasi sul conseguimento di esperienze pratiche sul campo e sullo studio individuale.

### **Effetti:**

- continua ad essere utilizzato, dalla scuola, in particolar modo dall'agrario, soprattutto la parte sulle competenze trasversali e la parte sulle competenze specialistiche;
- gli orientatori utilizzano il materiale del sito web con i ragazzi, in particolare quello semplificato, concernente le competenze trasversali o le competenze professionali, in modo da mostrare attraverso le immagini in cosa consista il lavoro in agricoltura;
- l'idea vincente del progetto è stata quella di mettere attorno a un tavolo, servizi sociali, enti di formazione e aziende ed è questa la principale eredità che ha lasciato il progetto nelle mani dei partecipanti a livello locale. Su tale modello sono stati fatti altri progetti, facendo ricorso ai Fondi Regionali e al Fondo sociale europeo perché la Regione, per realizzare i progetti sull'inclusione sociale e l'avvicinamento al lavoro, mette a bando attività che vengono finanziate attraverso Fondo regionale e Fondo sociale europeo.

Evidenti, nelle buone prassi sopra presentate, risultano gli esiti dei risultati dei progetti rispetto all'occupabilità e all'esercizio della cittadinanza attiva da parte dei gruppi target coinvolti, così come cambiamenti significativi vi sono sull'incremento delle competenze delle figure intermedie di docenti, formatori e tutor, che spesso sono i destinatari primi degli interventi a tali target group destinati. Il valore aggiunto degli esiti dei progetti ha, tuttavia, superato la realtà del singolo individuo. Queste iniziative di eccellenza, infatti, promuovendo e incentivando il dialogo tra le istituzioni di formazione da un lato e le imprese, gli enti pubblici, le associazioni e le parti sociali, dall'altro, hanno sensibilizzato tutti gli attori locali in materia di formazione e inclusione sociale e avvicinato il sistema formativo alle esigenze del mercato del lavoro, producendo significative evoluzioni:

- sul sistema produttivo, che ha saputo comprendere il beneficio, anche economico, di aprire le porte alla presenza di lavoratori o di utenti di servizi di gruppi a rischio di esclusione sociale;
- sul sistema della VET, che migliorando la qualità e l'innovazione dei propri interventi, è in grado di incidere meglio sui bisogni indentificati come prioritari per la promozione sociale e lavorativa di tali soggetti.

Ampliando l'analisi degli esiti in un approccio tematico anche alle altre buone prassi coinvolte nel presente esercizio, appare evidente l'efficacia delle soluzioni messe in atto trasversalmente rispetto ad alcune priorità dell'istruzione e formazione professionale. Parliamo, qui, ad esempio della capacità dei progetti di elaborare metodi e prodotti formativi innovativi rivolti a potenziare il contributo della formazione professionale al miglioramento delle competenze chiave e delle *soft skills*, sostenendo in particolar modo l'imprenditorialità. Esemplari, in tal senso, risultano i conseguimenti stimolati da una buona prassi finalizzata a favorire, proprio, l'utilizzo di nuovi approcci metodologici per l'educazione all'imprenditorialità, rivolti ai giovani in ambito VET o universitario. I principali strumenti realizzati sono stati l'Innovation Camp, modello di workshop, che stimola la riflessione dei partecipanti su un dato problema imprenditoriale, accompagna l'elaborazione di idee creative per risolverlo, e aiuta la verifica della fattibilità della migliore e il Business Model Creator, applicazione web, che guida i partecipanti nell'elaborazione di un business model. La caratteristica peculiare di questi strumenti formativi risiede proprio nella loro capacità di consentire di innestare percorsi educativi generati direttamente dalla reciproca interazione dei partecipanti. Il principale motore formativo risiede maggiormente nella collaborazione dei discenti, piuttosto che nella trasmissione '*tradizionale*' di conoscenza. I soggetti messi in formazione durante il periodo di vita del progetto e, anche, successivamente hanno fornito feedback molto positivi, soprattutto in relazione all'aumento delle loro

capacità imprenditoriali. Per quanto riguarda la sostenibilità dell'iniziativa, si può rilevare che il capofila del progetto ha spesso adottato la metodologia dell'Innovation Camp dopo la conclusione dell'iniziativa, standardizzandola, come momento formativo dei giovani prima della loro partenza per esperienze di mobilità transnazionali. È stato, infatti, riscontrato come lo strumento aiuti enormemente i ragazzi a vivere al meglio la loro esperienza di mobilità all'estero, associandola maggiormente alla categoria dell'imprenditorialità, che a quella dell'occupabilità. Tutte le esperienze di eccellenza trasversalmente mostrano, infatti, di aver considerato l'importanza della promozione dell'innovazione metodologica quale leva centrale per favorire la qualità dell'offerta formativa. In tale contesto sono evidenti le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e in particolare dalle risorse educative aperte, in funzione di una flessibilizzazione, modularizzazione e personalizzazione dell'offerta educativa e formativa in funzione delle differenti esigenze. Gli obiettivi di Europa 2020 e in particolare la loro declinazione per l'istruzione e la formazione sostengono, infatti, l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e delle risorse educative aperte per rinnovare il sistema di istruzione e formazione. La formazione dei docenti e formatori deve essere, a tal fine, centrata sull'innovazione didattica, tenendo conto delle tecnologie digitali come sostegno per la realizzazione dei nuovi paradigmi educativi e la progettazione operativa di attività. Abbiamo visto nelle esperienze presentate l'esigenza di passare dalla formazione alla trasmissione della conoscenza a una formazione volta a creare facilitatori dell'apprendimento, raggiungendo formatori di ogni tipologia, sfruttando i nuovi spazi di insegnamento/apprendimento, quali quelli offerti dalle tecnologie mobili a scopi formativi e dalla realtà virtuale. Nel quadro sopra rappresentato, appare evidente la necessità di promuovere la leggibilità, la spendibilità e la trasferibilità delle competenze comunque acquisite. Il tema della trasparenza e del riconoscimento delle competenze e delle qualificazioni, che trova nell'adozione dell'EQF e di ECVET, i suoi riferimenti teorico-strumentali, è fondamentale nella logica della promozione dell'apprendimento permanente, obiettivo centrale di Erasmus+, così come del precedente programma LLP. È stato ampiamente dimostrato nell'ambito delle attività del Gruppo Esperti Nazionale ECVET<sup>14</sup> il contributo fornito da Erasmus+ e dal precedente LLP all'implementazione di ECVET, sia nell'ambito delle esperienze di mobilità, sia nell'ambito dei progetti di reti per l'innovazione, che hanno rappresentato il terreno ideale per definire e trasferire, secondo approcci bottom-up, metodi e strumenti per favorire l'attuazione ed utilizzo dei principi del sistema di

---

<sup>14</sup> Si consulti, a tal proposito, la pagina del sito nazionale del programma Erasmus+ dedicata alle attività del Gruppo: <http://www.erasmusplus.it/formazione/gruppo-esperti-nazionali-ecvet/>



riconoscimento dei crediti in ambito leFP. Evidente in tal senso è il frequente ricorso alla complementarietà, da parte degli organismi titolari di buone prassi, tra iniziative di mobilità e di reti per l'innovazione per definire modelli di applicazioni di tale sistema da testare e utilizzare a regime nell'ambito delle esperienze di mobilità. A titolo dimostrativo, si presenta una buona prassi di trasferimento dell'innovazione, i cui esiti vengo utilizzati stabilmente nel contesto della mobilità transnazionale realizzata dall'organismo proponente. L'iniziativa è stata progettata con l'obiettivo di identificare un quadro operativo per testare il sistema ECVET e facilitare la convalida, il riconoscimento, l'accumulo e il trasferimento delle unità dei risultati di apprendimento. A tal fine, sono stati realizzati strumenti metodologici per analizzare e descrivere, in termini di unità di risultati dell'apprendimento, una serie di qualifiche professionali (livelli EQF 2-3) del settore turismo e ristorazione, e un modello per la convalida di unità di risultati dell'apprendimento. L'obiettivo principale delle attività implementate è stata la sperimentazione del sistema ECVET e dei suoi principi e strumenti al fine di promuovere una maggiore consapevolezza circa il valore aggiunto del sistema stesso e, più in generale, della valorizzazione degli apprendimenti comunque acquisiti. I risultati finali sono progetti di mobilità di elevata qualità, i cui esiti in termini di risultati dell'apprendimento sono messi in trasparenza, valorizzati ed efficacemente riconosciuti. In particolare gli organismi educativi e formativi e gli enti di rappresentanza hanno adottato il modello per la progettazione e l'implementazione dei percorsi di mobilità internazionale mentre gli enti pubblici e le autorità regionali hanno principalmente utilizzato questo strumento a fini di riconoscimento dei crediti formativi. Il feedback viene dall'utilizzo stesso del modello e degli strumenti ad esso collegati, che ne indica la validità e la rispondenza ai bisogni del target group di riferimento e alle specificità dei settori intercettati. Il successo è proprio rappresentato dalla capacità di costruire un dialogo proficuo tra tutti gli attori del sistema, che sentendosi attivamente coinvolti nella costruzione, sperimentazione e impiego a regime del modello ne contribuiscono al successo. Il test più difficoltoso, rappresentato dall'utilizzo del modello per il riconoscimento dei crediti a livello regionale, è stato in questo caso superato. Anche altre iniziative sono state in grado di generare risultati positivi a livello di sistema, dimostrando la capacità delle esperienze di successo del programma di raggiungere il livello di mainstreaming verticale più elevato:

*“Il progetto ha avuto un effetto diretto per il nostro ITS per gli orafi. [...] L'ufficio scolastico ha imposto a tutti gli ITS del Veneto una progettazione che prendeva come modello la matrice del progetto, che prevede l'incrocio tra attività formative e risultati di apprendimento.*

*Questo, secondo me, ha migliorato abbastanza la didattica in quanto ha contribuito a far riflettere sul contributo che i singoli insegnamenti danno al risultato in termini di abilità e competenze.”*

Oppure:

*[...] (ECVET) Noi siamo stati tra i primi in Italia a sperimentarlo e abbiamo prodotto una strumentazione che è stata validata dalla regione Piemonte.*

E ancora:

*La Regione Friuli ha messo (lo strumento elaborato) all'interno del bando per la formazione all'estero. [...] Gli operatori che mandano le persone all'estero per la mobilità internazionale per certificarne le competenze acquisite devono utilizzare questo strumento”.*

### **3.3 Valorizzare e capitalizzare una buona prassi: considerazioni e suggerimenti**

#### **3.3.1 Le strategie di valorizzazione dei risultati**

Le strategie di valorizzazione delle iniziative sono dirette a consolidare le esperienze di successo al fine di massimizzarne gli esiti, sostenendo l'effettivo utilizzo nel tempo e nello spazio di quanto realizzato. La valorizzazione è, da un lato, un processo pianificato di trasferimento dei risultati dei programmi e delle iniziative ai decisori competenti dei sistemi locali, regionali, nazionali o europei e, dall'altro, un processo teso a coinvolgere e 'convincere' possibili ulteriori destinatari ad adottare i risultati di programmi e iniziative. Si tratta, in pratica, di sfruttare al meglio il potenziale delle attività finanziate, in modo che i risultati siano utilizzati anche oltre il ciclo di vita del progetto. Arrivando alla specificità di Erasmus+, appare utile sottolineare come le esperienze progettuali vengano sviluppate nella cornice di un programma focalizzato sull'apprendimento permanente e di sostegno alle politiche europee del settore e, pertanto, i risultati attesi dovranno essere sviluppati in modo che possano essere adattati alle necessità di altri organismi trasferiti a nuovi settori, sostenuti dopo la fine del periodo di finanziamento e utilizzati per accompagnare l'implementazione delle politiche rilevanti nel presente e nel futuro. La diffusione e la valorizzazione dei risultati aumentano, inoltre, la consapevolezza circa le opportunità offerte dal programma e sottolineano il valore aggiunto

europeo delle attività sostenute da Erasmus+. Ciò contribuisce positivamente alla percezione del pubblico e incoraggia una più ampia partecipazione al dispositivo. Efficaci strategie di valorizzazione si estrinsecano tipicamente in estese attività di diffusione ed *exploitation*, mirate a far sì che l'investimento non sia a fondo perduto, ma garantisca un significativo valore aggiunto, possibilmente incrementale nel tempo. Un auspicato effetto moltiplicatore vede, difatti, la buona pratica continuare a produrre risultati positivi, contaminando efficacemente nuovi e diversi contesti, settori, *gruppi target* anche, eventualmente promuovendo nuovi adattamenti o stimolando ulteriori evoluzioni. Rispetto a tale contesto, l'analisi rileva come generalmente il successo di una iniziativa progettuale dipenda, in larga misura, dalle sinergie, che si instaurano tra gli attori coinvolti nella sua ideazione, progettazione e implementazione. Fondamentale appare, in tal senso, la capacità delle reti dei partner di divenire efficaci antenne dei bisogni espressi dai contesti di riferimento al fine di mettere a punto proposte in grado di rispondere efficacemente a tali necessità, producendo i cambiamenti attesi. Dall'analisi emerge, anche, come la valorizzazione delle realizzazioni delle esperienze prenda vie diversificate, così come articolate sono le azioni intraprese per dare visibilità alle iniziative finanziate e alla relativa produzione intellettuale. Al riguardo, l'indagine ha consentito di identificare molteplici ostacoli che sembrano impedire un efficace utilizzo e trasferimento a sistema di quanto prodotto attraverso il finanziamento comunitario: rigidità di sistema, barriere di carattere normativo, debole attenzione da parte dei contesti intercettati verso i progetti di cooperazione transnazionale e, non ultima, limitatezza delle risorse finanziarie disponibili. Gli attuatori di buone pratiche Erasmus+ richiamano l'esigenza di un intervento istituzionale, che possa sostenere sistematicamente gli interventi, così da permettere una adeguata valorizzazione dei risultati di eccellenza realizzati.

### **3.3.2 Le condizioni organizzative di supporto alla valorizzazione dei risultati**

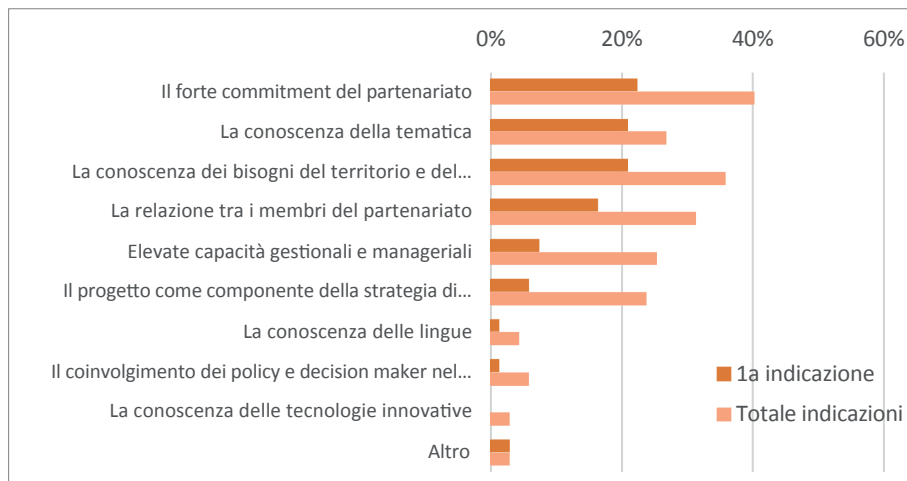
Le strategie di valorizzazione di Erasmus+, volte a dare visibilità alle iniziative e ai relativi risultati rappresentano, come detto, aspetti fondanti della complessiva strategia mirata a sostenere i cambiamenti positivi indotti dal programma. Condividere risultati, lezioni apprese, prodotti e raccomandazioni, al di là delle organizzazioni partecipanti, permette ad una comunità più ampia di beneficiare delle attività finanziate. Le condizioni organizzative necessarie affinché ciò avvenga, quindi, sono da ricondursi ad un insieme di fattori, quali principalmente le risorse disponibili, sia strutturali che finanziarie. Rilevantissime sono anche le risorse 'culturali' da intendersi come apertura delle organizzazioni coinvolte e dei sistemi intercettati alle innovazioni prodotte. Ulteriori condizioni di carat-

tere organizzativo, che appaiono fattori determinanti sono rappresentati dalla affidabilità delle reti partenariali: la struttura del partenariato appare fondamentale per una buona valorizzazione dei risultati del progetto e si dimostra determinante, al riguardo, possedere un collegamento molto stretto con i target diretti e indiretti delle iniziative che possono, quindi, partecipare allo sviluppo dei prodotti e modellarli sulle proprie esigenze per agevolare il trasferimento a regime. La qualità del partenariato appare, a sua volta, influenzare in modo significativo l'efficacia della collaborazione tra gli organismi coinvolti: la cooperazione sarà tanto più fluida ed efficace quanto più gli organismi sono inseriti in una rete di collaborazione stabile, competente, ben calibrata sull'*expertise* di ciascun partner e, quindi, altamente complementare. La motivazione degli organismi coinvolti rappresenta un *asset* strategico per la buona riuscita dell'iniziativa e per l'efficace trasferimento dei suoi risultati. Anche il poter contare su una rete transnazionale forte, in grado di esercitare un ruolo di sostegno efficace durante tutto il processo di disseminazione, sembra rappresentare un elemento decisivo. L'eterogeneità dei soggetti coinvolti nel partenariato di progetto appare una condizione organizzativa centrale a sostegno di una efficace disseminazione dei risultati nei diversi contesti intercettati. Fondamentale, in questo senso, è che la disseminazione dei risultati preveda il coinvolgimento sia di enti istituzionali che di organismi intermedi. La diversificazione delle strategie e dei canali di valorizzazione e la loro identificazione già in fase di progettazione appare essenziale per garantire la replicabilità degli esiti.

### **3.3.3 Fattori di successo e ostacoli alla valorizzazione**

Grazie alle rilevazioni è stato possibile determinare quali siano stati dal punto di vista degli organismi attuatori di buone pratiche Erasmus+, gli elementi che più hanno influito sul successo delle esperienze progettuali e, conseguentemente, delle relative strategie di valorizzazione e utilizzo dei risultati. Il forte coinvolgimento del partenariato è l'elemento che viene identificato come il più rilevante (22% prima indicazione) (figura 3.9): l'impegno dell'intera rete, la focalizzazione su obiettivi chiari e condivisi, scelte strategiche e modalità gestionali convergenti producono ricadute estremamente positive sull'azione progettuale stessa e sulla successiva capitalizzazione degli esiti. Seguono la conoscenza approfondita della tematica esplorata dall'iniziativa (21% prima indicazione), nonché la coerenza dell'azione progettuale con gli obiettivi strategici dell'organismo e la consapevolezza dei bisogni del territorio e del target di riferimento (21% prima indicazione).

Figura 3.9 Distribuzione di buone prassi per fattori determinanti il successo dei progetti



Base: totale intervistati referenti di progetti  
 Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

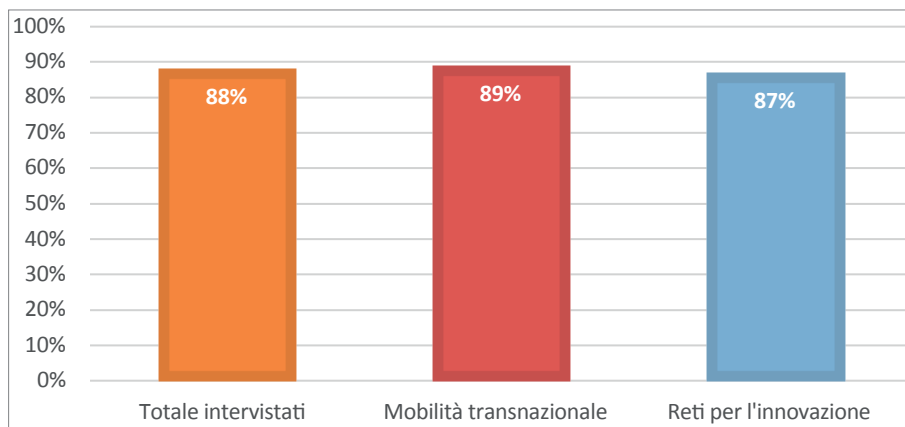
Passando agli aspetti di criticità, la valorizzazione degli esiti progettuali incontra ostacoli nel replicare il lavoro svolto a condizioni mutate, con riferimento a target e settori differenti, a riprova di quanto sia cruciale uno sforzo a monte che sin dalla fase di ideazione dell’iniziativa focalizzi lo sforzo creativo verso risultati ‘di ampio respiro’, dei quali possa beneficiare il più ampio numero di organizzazioni, settori, ambiti possibile. Accanto a tali aspetti, per così dire, strutturali degli esiti progettuali emergono quali ulteriori ostacoli le rigidità degli organismi stessi (che dovrebbero beneficiare dei risultati dei progetti) e la loro resistenza al cambiamento e all’innovazione, caratteristica talvolta fisiologica delle organizzazioni. L’analisi qualitativa delle risposte segnala, inoltre, una certa difficoltà di coinvolgere adeguatamente gli enti partner quando essi non considerano gli esiti raggiunti una leva centrale della propria strategia organizzativa. La mancanza di fondi sufficienti a sostenere adeguatamente il processo di disseminazione e di valorizzazione dei risultati e l’obsolescenza naturale dei prodotti dei progetti vengono anche identificati come ulteriori limiti insieme al ridotto sostegno di enti e istituzioni derivante, principalmente, da una scarsa conoscenza dei programmi e da una discrepanza di obiettivi. In particolare, l’analisi ha consentito di individuare alcuni spunti volti a migliorare sia le azioni progettuali stesse che le attività di valorizzazione degli esiti. Innanzitutto aumentare la conoscenza del programma Erasmus nella sua globalità da parte di portatori di interessi attuali e potenziali sembra rappresentare una leva strategica per sostenere il

processo di valorizzazione dei risultati. L'analisi ha, anche, identificato come ulteriore possibile ambito di intervento un vero e proprio 'ripensamento' delle azioni del dispositivo, che metta al centro strutturate attività di valorizzazione da implementarsi attraverso strumenti comuni definiti a monte a livello europeo al fine di vincolare tutti gli organismi beneficiari alle medesime strutturate attività di 'sfruttamento' dei risultati. L'utilizzo, inoltre di strumenti di valorizzazione comuni da parte di tutti i beneficiari Erasmus+ consentirebbe un monitoraggio centralizzato sull'avanzamento di tali attività a livello europeo nonché un'analisi qualitativa e quantitativa del progresso delle stesse (profilo e numero di organizzazioni e soggetti coinvolti) nonché un'approfondita analisi dell'efficacia delle stesse in termini di raggiungimento di obiettivi e destinatari.

### **3.3.4 Sostenibilità di una buona prassi: ostacoli e potenzialità**

Il criterio di *sostenibilità* è strettamente legato alla necessità che la buona pratica sia in grado di continuare ad esistere e a produrre esiti anche oltre la durata dell'intervento che lo ha generato. In questo ambito, prima di effettuare qualsiasi altra considerazione, occorre dunque verificare se sono state realizzate attività a sostegno della rete e dei risultati dell'iniziativa oltre il termine delle azioni progettuali. A tal proposito, l'88% dei referenti intervistati (89% di mobilità transnazionale e l'87% di partenariato strategico/trasferimento innovazione) afferma che il proprio organismo ha realizzato attività per sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione (figura 3.10). Ciò significa che i titolari di progetti di eccellenza hanno attivato azioni per sostenere o allargare la rete dei partner o per promuovere i risultati nel tempo, anche intercettando nuove risorse finanziarie all'interno del programma o all'esterno dello stesso. La positività del dato conferma ancora una volta che le esperienze di eccellenza non sono interventi occasionali ma che operano in una logica strutturale di lungo termine tesa a sostenere sia la compagine partenariale sia i risultati dei progetti nel tempo.

**Figura 3.10** Percentuale organismi titolari di buone prassi che effettuano attività di valorizzazione dopo la chiusura del progetto



Base: totale intervistati

Fonte: Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, 2019

Fra coloro che dichiarano di non aver realizzato attività destinate a sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione, le motivazioni sono principalmente riconducibili al fatto che:

- sono subentrate variazioni rispetto all'investimento del management dell'organismo beneficiario in attività transnazionali e nel sostenere adeguatamente i risultati del progetto;
- il prodotto del progetto non necessitava per sua natura di attività specifiche di promozione.

Spesso la cooperazione transnazionale, in relazione alle attività di valorizzazione dei risultati, è proseguita con le medesime compagini partenariali e le eventuali variazioni sono dovute principalmente alla necessità di trovare maggiore qualità nei partner esteri o al bisogno di includere soggetti in grado di individuare risorse aggiuntive per la valorizzazione dei risultati a conclusione dei progetti, procedendo ad ampliare la compagine esistente. Anche in questo caso si registra una evidente stabilità delle reti già esistenti, che non sono create solo ed esclusivamente per ricevere il finanziamento dal programma, ma che hanno una forte volontà di continuare a collaborare anche nel futuro. La qualità del partenariato nel suo complesso è, comunque, strettamente legata alla presenza di organismi motivati e collaborativi e, pertanto, nei casi di scarsa efficienza di uno dei partner il beneficiario sente chiara l'esigenza di operare variazioni alla rete al fine di portare efficacemente a compimento le attività. Per la realizzazione delle attività destinate

a sostenere i risultati dei progetti, oltre la loro conclusione, in circa la metà dei casi, sono state intercettate altre risorse finanziarie, quali: fondi regionali finalizzati a promuovere l'internazionalizzazione, come avviene ad esempio nella Regione Lombardia, Programmi Operativi Nazionali del Fondo Sociale, fondi privati di istituti bancari e fondi di privati (aziende ed Enti del territorio di riferimento). Per quanto concerne i fondi privati, infine, solo un numero contenuto di referenti dichiara di essersene avvalso per sostenere il progetto oltre la sua conclusione. Prevale ancora, quindi, il ricorso a forme di finanziamento pubbliche, oppure l'impiego di forme di sponsorizzazione da parte di istituti bancari o similari e si opta meno per finanziamenti di tipo privato. Nell'ambito della presente analisi occorre, inoltre, considerare che numerosi organismi attuatori di progetti di mobilità continuano a lavorare nel programma, che permane quale principale strumento di finanziamento della mobilità transnazionale a scopo formativo. Interessante sempre all'interno dei progetti che proseguono le attività nell'ambito di Erasmus+ è la crescita della capacità di sfruttare tutte le opportunità previste dal dispositivo per perseguire i propri obiettivi e arricchire i risultati degli interventi. Di particolare interesse a tal proposito risulta la complementarietà tra azioni di mobilità e azioni di partenariato strategico, che hanno effettivamente percorso diversi organismi titolari di buone prassi. Nello specifico, tali soggetti hanno inteso arricchire la propria esperienza di mobilità con strumenti, modelli, percorsi formativi realizzati nell'ambito di progetti di partenariati strategici. La qualità della progettazione e dei risultati raggiunti viene in questo modo incrementata in modo notevole. Queste passerelle tra azioni, che rappresentavano casi episodici nelle precedenti programmazioni, sono state, al contrario, assai favorite dalla maggiore flessibilità e semplificazione vigente nell'attuale dispositivo di finanziamento.

*“Era già da tempo che lavoravamo in questo settore dell’ospitalità (attraverso la mobilità transnazionale di Leonardo LLP ed Erasmus+) perché nell’ospitalità ci sono delle mansioni ben definite, abbastanza semplici quindi è più facile per l’inserimento lavorativo. [...] Quando è finito questo progetto (Partenariato Strategico KA2) nel 2017, è iniziato questo nuovo progetto che è sempre un K2, ma per lo scambio di buone prassi, mentre l’altro era per l’innovation.”*

Occorrerebbe proseguire in tale direzione, perché ciò agevola moltissimo la sostenibilità nel tempo dei risultati delle azioni progettuali. In tale prospettiva si muove la rafforzata complementarietà tra fondi prevista per il prossimo Erasmus, e della cui potenzialità si auspica la piena espressione nell'ambito del settennato 2021-2027.



## 4 Conclusioni e spunti di policy advice

### 4.1 Conclusioni

Sono diversi i tratti comuni che contraddistinguono le buone prassi e ne costituiscono veri e propri fattori di successo, che ne decretano la buona riuscita e che possono rappresentare un punto di riferimento utile per le iniziative che si avvicinano o che operano nel programma. Primi fra tutti il forte coinvolgimento del partenariato e l'inserimento dell'organismo beneficiario in una rete di partner internazionali solidi e affidabili; a questi elementi fondanti si uniscono l'effettivo collegamento tra i fabbisogni di formazione delle organizzazioni partner e le esigenze perseguite dall'iniziativa, l'accuratezza con cui viene perseguita e realizzata l'intera attività, e, naturalmente, lo svolgimento di azioni di promozione e sostegno dei risultati dei progetti, a conclusione degli stessi. Il giudizio generale sul programma da parte degli organismi beneficiari dei progetti titolari di buone prassi è indubbiamente positivo e le ragioni sono molteplici; il programma consente alle persone coinvolte di fare esperienze all'estero e di interagire sia internamente che esternamente in modo innovativo, porta avanti obiettivi elevati (quali, tra gli altri, l'inclusione sociale, l'integrazione dei sistemi, l'autonomia, la creazione di reti sociali e l'incremento dell'occupabilità), permette di esportare/importare competenze, prassi e strumenti, favorisce l'internazionalizzazione degli organismi e, anche, l'innovazione dei medesimi. Al raggiungimento di tali obiettivi strategici di policy, i progetti di eccellenza indagati dimostrano di aver fortemente contribuito con la loro expertise e con la qualità che le contraddistingue, secondo un approccio bottom-up. Le buone prassi sono raramente iniziative occasionali, ma sono in genere attività di progettazione consolidate nel tempo, che sono entrate a far parte delle politiche strategiche e organizzative degli organismi. Il processo di internazionalizzazione degli organismi ivi considerati è quasi sempre, infatti, altamente correlato alla partecipazione ai programmi Erasmus+ e LLP-Leonardo da Vinci, che loro hanno saputo così bene interpretare. Un numero elevatissimo di organizzazioni dichiara, infatti, di avere al suo interno strutture stabili dedicate al processo di internazionalizzazione; si tratta, perlopiù, di figure presenti in or-

ganico prima del consolidarsi delle procedure a sostegno delle azioni progettuali, e che hanno, con il passare del tempo, stabilizzato il proprio ruolo e meglio definito le proprie mansioni nell'ambito della gestione della programmazione. Nella maggioranza dei casi sono presenti veri e propri uffici dedicati alla pianificazione internazionale, le cui attività sono state definite, affinate e rese aderenti ai bisogni strategici, man mano che i progetti si sono succeduti negli anni. In genere, il livello di efficienza delle strutture è elevato, anche se, in alcuni casi, con margini di miglioramento. Il fatto di poter contare su risorse economiche dedicate e continuative darebbe maggiore sistematicità alle strutture dedicate e ne potenzierebbe l'efficacia. Gli organismi considerati, inoltre, hanno assunto e tuttora assumono un rilevante ruolo di "diffusori e moltiplicatori di internazionalizzazione", che aiuta l'emancipazione degli organismi coinvolti come partner nei programmi Erasmus+ e LLP-Leonardo da Vinci, che in molti casi intraprendono una strada analoga in modo autonomo alla conclusione del progetto. La Carta della mobilità si dimostra un importante motore del processo di internazionalizzazione. Assicurando, infatti, finanziamenti per un numero predefinito di anni, consente agli organismi di fare investimenti strutturali che aiutano l'internazionalizzazione, poiché permettono di implementare strutture e procedure, non destinate ad assolvere il loro compito solo in relazione a un progetto specifico, ma volte a permanere nel tempo. Tra gli organismi non possessori della Carta della mobilità VET si rilevano, infatti, evidenti difficoltà, nonostante la qualità espressa dai singoli progetti, di pianificazione sul lungo termine e l'impossibilità a volte a supportare adeguatamente l'organizzazione nella progettazione di strutture stabili e professionalizzate. Le attività di *follow up* dei progetti conclusi, che si concretizzano spesso in eventi collegati ai programmi, rappresentano un ulteriore elemento che favorisce l'internazionalizzazione. Che siano di natura ludico-ricreativa e/o formativo-educativa, queste svolgono molteplici funzioni: potenziano il processo di internazionalizzazione dell'organismo e preparano progetti futuri, poiché avvicinano e stimolano l'interesse di nuovi potenziali partner e partecipanti, e si fanno conoscere più a fondo da enti regionali e locali e da altri organismi analoghi per struttura e mission agli enti beneficiari. Sono importanti e molteplici le conseguenze sugli organismi coinvolti nei progetti di eccellenza; si rilevano effetti positivi, già in parte evidenziati, sulla struttura e la capacità di entrare in una dimensione internazionale, ma anche sull'offerta didattica e sulla capacità attrattiva verso l'esterno. Gli organismi coinvolti in esperienze di successo e il programma nel suo complesso incrementano la propria capacità attrattiva, sia tra i potenziali utenti, poiché risultano più interessanti le organizzazioni che prevedono un'esperienza all'estero, sia tra gli insegnanti e i formatori, che si mostrano sempre più invogliati a partecipare ai progetti. Rilevantissimi, come già evidenziato, sono i cambiamenti sulla struttura degli organismi coinvolti, che nella maggioranza dei casi sono stati spinti a modificare sia le proprie strutture

che le dinamiche interne, con la creazione di un'unità deputata alla gestione dei progetti e all'implementazione del processo di internazionalizzazione. Risultano evidenti gli effetti sulla capacità di fare rete (nazionale e transnazionale) da parte degli organismi coinvolti, anche intraprendendo percorsi autonomi e paralleli rispetto a Erasmus+. Il miglioramento complessivo delle competenze dei discenti e degli insegnanti e formatori, soprattutto di coloro che hanno partecipato alla mobilità è sicuramente l'area su cui i progetti hanno avuto risultati di maggiore rilevanza; ci riferiamo in particolare alle:

- a. competenze didattiche;
- b. *soft skills*;
- c. competenze linguistiche.

Viene inoltre evidenziato l'effetto indiretto sulle competenze dell'intero personale (discenti/docenti/personale amministrativo) che non ha partecipato ai progetti; sono molte le strutture che riferiscono una crescita generalizzata delle *soft skills*, che si traducono, soprattutto in riferimento al personale amministrativo, in una maggiore responsabilizzazione del personale e in un incremento dell'attitudine alla cooperazione. L'incremento motivazionale dei discenti e dei docenti e formatori è un'altra area di crescita evidenziata da tutti gli intervistati: si osserva tra i discenti un'aumentata autostima, che determina conseguenze positive sul rendimento scolastico e sulla speranza occupazionale, e tra i docenti, che si traduce in un'importante percezione di valorizzazione, che stimola il desiderio di affrontare nuove sfide, replicare l'esperienza in futuro, e farsi portavoce del programma tra colleghi e allievi. La maggioranza degli organismi promotori di buone prassi reputano che i progetti abbiano portato ad un incremento di occupabilità. Si tratta di una percezione diffusa per la quale tuttavia non sono evidenziati riscontri oggettivi, anche perché i risultati si possono ragionevolmente vedere sul lungo termine. Molti a questo proposito, come detto, auspicano l'implementazione di un sistema condiviso di monitoraggio, che segua longitudinalmente i discenti e ne tracci l'evoluzione professionale. In relazione all'analisi della produzione elaborata dalle buone prassi, questa appare complessivamente assai sostenuta. Florida appare la generazione di nuovi prodotti anche tra i progetti di mobilità transnazionale, che non sono tenuti per norma alla produzione di output tangibili. Nell'ambito della mobilità transnazionale, ad esempio, i prodotti sono generalmente strumenti operativi che hanno lo scopo di razionalizzare il processo di internazionalizzazione rendendolo quanto più funzionale possibile, quasi che si cerchi di articolare un prodotto 'esportabile' ad altre realtà del territorio, o a istituti partner del progetto. La creazione di prodotti con queste caratteristiche è molto più presente in organismi di maggiori dimensioni, che evidentemente cercano di costruire esperienze di mobilità facilmente replicabili. Nell'ambito del

partenariato strategico/trasferimento dell'innovazione troviamo prodotti molto variegati, costituiti da modelli e strumenti per la formazione e l'orientamento con forti componenti di innovatività e in stretta connessione con le strategie di politica formativa in atto. Nei giudizi degli organismi buone prassi, il prodotto consiste in alcuni casi in una pratica nuova e in altri uno degli strumenti di un percorso più articolato, in entrambi i casi, comunque, è importante rilevare che quasi sempre il prodotto elaborato rappresenta uno degli stimoli o, addirittura, l'agente principale destinato a supportare importanti trasformazioni organizzative. Ciò sottolinea la capacità dei risultati del programma di collocarsi come elemento di centrale promozione dell'innovazione delle prassi delle organizzazioni. La tensione all'innovazione caratteristica costitutiva del programma sembra essere pienamente e adeguatamente interpretata dalla produzione elaborata e impiegata a sistema delle prassi di successo del programma. Vastissimo è l'utilizzo dei prodotti successivamente alla data di conclusione del progetto, rappresentandone in tal modo implicitamente la qualità e rispondenza ai bisogni. I prodotti sono stati ampiamente adottati dall'organismo coordinatore e dalla rete di partner e in un numero considerevole di casi anche da soggetti analoghi esterni al progetto. La partnership non è, dunque, l'unica destinataria dei risultati degli interventi, ma questi vedono un impiego di ampio respiro anche presso organismi esterni alla rete. La metà degli organismi dichiara, infine, che il prodotto è stato adottato anche a livello istituzionale, e altrettanti da settori o gruppi target differenti. Le percentuali, quindi, si riducono quando si considerano gli utilizzatori istituzionali e i settori o gruppi target differenti. Sono state evidenziate difatti difficoltà a trasferire i prodotti a livello istituzionale, sia perché è difficile per un singolo progetto sostenere cambiamenti a livello di policy, sia perché, in alcuni casi, si registra una ridotta conoscenza, da parte degli attori istituzionali dei Programmi e degli obiettivi che i progetti e le reti partenariali perseguono, sia per il basso coinvolgimento concreto dei medesimi. In ogni modo sono da registrare casi molto felici di esiti a livello di sistema, che non si estendono, purtroppo, all'insieme della produzione messa in campo. Viene in ogni caso dichiarata una discreta facilità di riutilizzo dei prodotti presso tutti gli organismi interessati da un loro impiego. I feedback espressi dagli utilizzatori finali dei prodotti elaborati sono nella maggior parte dei casi positivi. Da parte degli utilizzatori dei prodotti, nei giudizi degli intervistati, gli aspetti più apprezzati sono i contenuti e il linguaggio utilizzati, le componenti innovative delle metodologie promosse, i canali adottati e, infine, l'adeguato livello di efficacia della produzione rispetto ai bisogni intercettati. Gli effetti sulla didattica e sull'offerta formativa risultano rilevanti, e si traducono in concreto nella definizione di nuovi strumenti che contribuiscono allo sviluppo di un'offerta formativa in chiave innovativa e internazionale. Se gli effetti stimolati dalla partecipazione al programma sul processo di internazionalizzazione, sugli organismi coinvolti e sui destinatari

appaiono indubbiamente positivi e semplici da individuare, i cambiamenti che i progetti in questione hanno sui sistemi appaiono di più difficile identificazione. Il mainstreaming può, infatti, avvenire a condizione che vi sia un dialogo strutturato tra gli organismi beneficiari e le istituzioni, e che venga data continuità ai progetti (sinergizzandoli il più possibile fra loro). Si rileva che i casi positivi di mainstreaming sia orizzontale che verticale sono quelli in cui un decisore è direttamente coinvolto come partner del progetto. Il riscontro positivo che emerge è che oggi si registra un incremento del dialogo con gli enti locali e regionali, con un conseguente aumento della conoscenza e partecipazione fattiva da parte di questi enti al programma, nonché alle sue finalità e ai suoi vantaggi, anche se l'interesse non si ravvisa diffuso su tutto il territorio. Questo costituisce un approccio va sicuramente incentivato per il futuro, e rappresenta forse il principale ambito di miglioramento per il programma Erasmus+. Grande importanza viene assegnata alle parti sociali, fondamentali per coinvolgere e interessare le aziende, che talvolta sono il tassello mancante per incentivare la diffusione dei risultati e immetterli nel sistema.

La messa a sistema di innovazioni generate nell'ambito dei progetti appare ancora, infatti, non generalizzata. I principali vincoli, in questo senso, riguardano:

- la ridotta pianificazione sul medio e lungo termine dei progetti;
- la frammentazione e mancanza di continuità tra i progetti afferenti allo stesso organismo beneficiario, e tra quelli di enti differenti, e la conseguente difficoltà di valorizzazione dei risultati dei progetti una volta che sono conclusi;
- la difficoltà nello stimolare l'attenzione e l'interesse di enti istituzionali quando questi non sono coinvolti direttamente nei progetti di mobilità, partenariato strategico e trasferimento dell'innovazione;
- l'interesse non sempre elevato delle aziende, che intervengono in numeri molto limitati alle esperienze di Erasmus+.

La frammentarietà e la scarsa integrazione dei progetti attuati da enti diversi rappresentano di per sé un freno alla internazionalizzazione degli organismi: la possibilità che i diversi progetti siano collegati tra loro, sia nello spazio che nel tempo, può essere un fattore di potenziamento della dimensione internazionale, poiché permette di valorizzare e implementare le diverse esperienze nell'ambito di una crescita culturale generale. Anche la rigidità di alcune organizzazioni coinvolte nella progettazione può rappresentare un ostacolo all'internazionalizzazione, che sembra possa incrementare la sua azione se gode di flessibilità e adattamento al cambiamento. Nell'ambito delle azioni coinvolte, le strategie di valorizzazione sono dirette a dare visibilità all'iniziativa stessa attraverso tutti i mezzi di comunicazione disponibili: stampa, stampa online e tv locali, social media, convegni e presentazioni in occasioni create appositamente, giornate di sensibilizzazione organizzate a conclusione del progetto. Per un'adeguata valorizzazione dei risultati conseguiti

sono diversi gli ostacoli evidenziati: la rigidità del sistema, la presenza di barriere normative, un parziale disinteresse delle realtà del territorio verso i progetti di internazionalizzazione, ma soprattutto come ribadito da molti e in più occasioni, la limitatezza di risorse finanziarie. Gli attori delle buone prassi auspicano che sia possibile in futuro facilitare la sistematicità degli interventi di finanziamento, così da permettere una continuità nelle prassi e la possibilità di valorizzare i risultati delle stesse. La struttura del partenariato risulta fondamentale perché l'azione progettuale stessa tragga beneficio dal collegamento immediato con i target indiretti del progetto, e il poter contare su una rete forte risulta decisivo anche durante il processo di disseminazione. Per diversi progetti è apparsa decisiva per un'adeguata valorizzazione l'eterogeneità del partenariato, l'aver incluso istituti formativi (università, scuole), imprese e soggetti operanti nelle pubbliche amministrazioni, che hanno potuto fare da tramite per la diffusione dei risultati in contesti diversi e con modalità differenti. Fondamentale è, quindi, soprattutto nei progetti di partenariato strategico e trasferimento dell'innovazione, che la disseminazione dei risultati coinvolga sia enti istituzionali che corpi intermedi. Quasi tutti gli organismi, in ogni caso, nonostante le difficoltà svolgono attività per sostenere i risultati del progetto oltre la sua conclusione. In buona parte dei casi le attività di valorizzazione dei risultati sono sviluppate con le medesime compagini partenariali, e intercettando altre risorse finanziarie, quali FSE, fondi regionali per le misure di internazionalizzazione, fondi privati di istituti bancari e fondi di privati (quali aziende e enti del territorio di riferimento).

## 4.2 Spunti di policy advice

L'analisi degli esiti prodotti dai dispositivi di finanziamento dell'Unione europea rappresenta un ambito di particolare attenzione, in una logica di *accountability*, perché garantisce la necessaria trasparenza verso i cittadini circa il reale contributo di quanto finanziato. L'esplorazione dei risultati raggiunti e la capitalizzazione degli stessi contribuiscono, inoltre, a rafforzare la fiducia nelle istituzioni comunitarie e a stimolare una reale cittadinanza europea. In tale prospettiva, si amplifica il contributo delle strategie di valorizzazione dei dispositivi che, nello stimolare una maggiore consapevolezza circa i benefici del processo di integrazione, moltiplicano gli esiti dell'attuazione stimolando il ri-uso di prodotti e strumenti. Come sappiamo l'ampio ventaglio di iniziative attuate attraverso i Fondi strutturali e i Fondi di investimento europei, nonché mediante specifici programmi quali Erasmus+, vede l'Unione intervenire nei settori più diversi, dallo sviluppo urbano e regionale, all'occupazione e inclusione sociale, dalla cultura all'istruzione e formazione. L'ampiezza delle risorse assegnate attraverso l'insieme dei fondi

e programmi si accompagna, inoltre, alla responsabilità politica di assicurare la correttezza nell'utilizzo dei fondi. A livello di governance l'attenzione alla trasparenza risponde, altresì, alle istanze degli operatori e della società civile, affinché tutti abbiano a disposizione informazioni per valutare l'efficacia dell'uso delle risorse e, quindi, dei relativi interventi. In tale contesto, la crescente disponibilità di dati circa lo stato di avanzamento e gli esiti dei progetti stimola, in un circolo virtuoso, utili iniziative di partecipazione e riutilizzo. Nonostante la rilevanza di tali aspetti l'attività di valorizzazione dei risultati appare, purtroppo, ancora secondaria nella effettiva operatività dei dispositivi: spesso la focalizzazione sulla implementazione dei programmi e sulla efficace gestione e rendicontazione sembra, difatti, assorbire la totalità dell'impegno degli attuatori, lasciando in secondo piano l'aspetto di comunicazione e condivisione di quanto realizzato e l'impegno verso la sostenibilità ed il re-utilizzo dei risultati. Attraverso tale valorizzazione sul campo, invece, gli organismi promotori delle iniziative contribuiscono attivamente a sostenere la capacità globale dei dispositivi di finanziamento di produrre cambiamenti positivi. In particolare, programmi come Erasmus+ richiedono ai progettisti la definizione di specifiche attività per garantire la sostenibilità dei risultati, anche oltre la fine dei progetti. Questa legittima aspirazione si scontra, tuttavia, con l'arco temporale di vita delle iniziative e con il relativo investimento finanziario, calibrato, per l'appunto, sulla durata contrattuale del progetto. Per sopperire a tale problematica, che emerge chiaramente anche dalla presente indagine, si suggerisce per la prossima programmazione di prevedere interventi di finanziamento specifici finalizzati a sostenere nel tempo l'utilizzo dei risultati delle iniziative di successo. Questi ulteriori finanziamenti potrebbero attuarsi attraverso bandi dedicati ai promotori di buone pratiche per selezionare i progetti caratterizzati da risultati ad elevata potenzialità di generazione di effetti a livello di sistema. Tale intervento programmatico potrebbe prendere spunto da precedenti interventi realizzati nel programma di apprendimento permanente e in particolare dall'attività chiave destinata allo sfruttamento e al trasferimento dei risultati realizzati, nonché allo scambio delle buone pratiche. Prevedere iniziative analoghe, focalizzandole sui prodotti delle buone pratiche, rappresenterebbe un'efficace modalità per capitalizzare quanto di meglio realizzato finora dai programmi in ambito istruzione e formazione. Come già evidenziato, la *ratio* del dispositivo prevede che quanto finanziato non deve solo produrre cambiamenti a diversi livelli, ma anche generare esiti sostenibili nel tempo. Tale ambizione incontra, purtroppo, ostacoli di contesto da ricondursi in parte a rigidità di sistema, che tendono a contrastare l'effettivo utilizzo dei risultati, ma soprattutto alla frammentarietà delle singole iniziative, che da sole non sono in grado di introdurre modificazioni sistemiche di rilievo. Tali limiti di contesto si accompagnano, spesso, a un debole interesse da parte delle realtà del territorio verso i progetti di internazio-

nalizzazione, nonché, non ultima, a una scarsità di risorse dedicate. Si conferma, quindi, quanto evidenziato circa l'esigenza di azioni dedicate che possano massimizzare il ritorno dell'investimento supportando, nel tempo, l'ulteriore diffusione e utilizzo di quanto finanziato. Appare, quindi, cruciale una ottimizzazione delle strategie di valorizzazione dei diversi dispositivi, che, attraverso uno sforzo di sintesi a livello Europeo, consenta di leggere gli esiti delle diverse linee di intervento unitariamente nella cornice di azione dell'Unione europea, riportando ad unità organica un quadro, che può apparire frammentato e dispersivo. Tale dimensione è apparsa dall'analisi, come uno degli ambiti sul quale concentrare l'attenzione nella definizione della nuova generazione di programmi per il settennato 2021-2027. Le buone prassi intervistate evidenziano, infatti, come i risultati dei programmi in ambito istruzione e formazione siano stati caratterizzati da una certa frammentarietà, che deve essere combattuta con interventi in grado di richiamare il nuovo programma a una maggiore continuità e complementarità tra le iniziative simili e contigue, unica modalità in grado di sostenere l'auspicato trasferimento dell'eccellenza a sistema. In tale logica è essenziale condividere le realizzazioni, gli strumenti e gli apprendimenti, mettendoli in rete per ampliarne le reciproche positive contaminazioni. Tale processo di condivisione potrebbe beneficiare di strumenti quali piattaforme o database, che includano tutti i risultati dei progetti, uscendo dalla logica della singola piattaforma per programma, ma mettendo a disposizione l'insieme dei prodotti trasferibili in un quadro organico e organizzato sulla base di criteri che ne garantiscano la massima fruibilità da parte dei decisori e dall'insieme degli attori coinvolti. Nella prospettiva della valorizzazione degli esiti assume, come già evidenziato, rilevanza strategica quello relativo alla continuità delle risorse disponibili: solo in presenza di scenari di stabilità dell'investimento è possibile innescare reali miglioramenti di lungo periodo. Al riguardo, l'esperienza della carta della mobilità, come ampiamente sottolineato, conferma quanto essenziale sia operare un quadro di certezza temporale. A tal proposito, nel prossimo programma si può pensare che il sistema di accreditamento della carta della mobilità possa, davvero, diventare una pratica di sistema, che, purché attuato in modo tale da garantire l'accesso anche ai soggetti con poca esperienza nella progettazione transnazionale, costituisca un elemento propulsore utile ad innovare e modernizzare i relativi sistemi. Interessante può essere, sempre per garantire sostenibilità alle iniziative più rilevanti, quanto attuato precedentemente dalla Commissione europea attraverso il lancio di bandi specifici a supporto della realizzazione di conferenze di valorizzazione<sup>15</sup> per la disseminazione e l'ulteriore utilizzo dei risultati dei progetti Leonardo da Vinci. Tali linee di fi-

---

<sup>15</sup> Call for proposals DG EAC/92/04, Awarding of grants for valorisation conferences for the exploitation of results from Leonardo da Vinci projects e precedente Call for proposals DG EAC/88/03 e DG EAC/23/04.



nanziamento erano mirate a sviluppare sistematiche attività di diffusione e sfruttamento dei risultati al fine di massimizzarne gli effetti ai differenti livelli. In particolare, i relativi bandi prevedevano l'organizzazione di eventi per la condivisione degli esiti di vari progetti contigui, partendo da una fase preparatoria di analisi dei fabbisogni di specifici target. Sulla base della stessa, i prodotti sarebbero stati selezionati con riferimento alla loro potenziale capacità di rispondere alle esigenze identificate. In tale quadro, venivano anche sostenute attività di follow-up finalizzate a promuovere l'ulteriore trasferimento sistemico dei risultati da promuovere. Tale esperienza potrebbe essere efficacemente recuperata nel nuovo programma, eventualmente sotto forma di interventi indirizzati all'istituzione di tavoli tecnici, nazionali e/o transnazionali, che vedano coinvolti gli attori chiave per il trasferimento a regime di modelli volti ad innovare e modernizzare i sistemi di istruzione e formazione. La realizzazione di momenti di confronto tra tutti gli attori rilevanti sulle prospettive di un efficace re-utilizzo in chiave sistemica dei prodotti delle buone prassi è stata, difatti, segnalata dallo studio come possibile leva strategica di intervento. Tali tavoli di condivisione strutturata dovrebbero, auspicabilmente, realizzarsi con la partecipazione di tutti i portatori di interesse di azioni simili, ma attuate da organismi e in territori differenti, nonché a valere su diverse linee di finanziamento, secondo la logica di complementarità tra fondi, che caratterizzerà il settennato 2021-2027. Gli esiti di questi momenti di 'brainstorming di sistema' potrebbero, inoltre, rappresentare la base per realizzare mirate azioni di follow-up, che servano ad intercettare gli ambiti sui quali i risultati possono efficacemente incidere. Questi momenti dovrebbero anche essere finalizzati a rendere maggiormente strutturato il dialogo tra le istituzioni responsabili del programma e l'insieme dei portatori di interesse, in particolare dei corpi intermedi, affinché siano loro stessi in definitiva ad agire come divulgatori degli *acquis*. Migliorare il dialogo con i decisori, potrebbe, quindi, rappresentare una chiave di volta affinché gli esiti di eccellenza superino i confini delle singole iniziative e vadano ad informare di sé, in una logica di mainstreaming, i sistemi e i settori intercettati. Promuovere gli esiti del programma significa, difatti, innescare un circolo virtuoso che, a partire dai risultati disponibili, stimoli pratiche di re-utilizzo a sistema, in una logica di sostenibilità, che ispiri sinergie e utili contaminazioni per migliorare e innovare l'intero sistema.

# Allegato - Questionario per intervista CAPI semi-strutturata

Indagine relativa alle buone prassi progettuali relative  
al Programma Erasmus+ (2014-2020)

Questionario per intervista CAPI semi-strutturata

Mobilità Transnazionale KA1 Erasmus+ e IVT/VETPRO LLP Leonardo da Vinci

Progetti di Partenariato Strategico KA2 Erasmus+  
e Trasferimento dell'Innovazione - TOI LLP Leonardo da Vinci

## SEZIONE A – DATI ANAGRAFICI E DESCRITTIVI DEL PROGETTO

- 1.1 Data intervista \_\_\_\_\_
- 1.2 Organismo beneficiario (da DB anagrafiche) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 1.3 Città sede dell'intervista \_\_\_\_\_
- 1.4 Nome e cognome dell'intervistato /i \_\_\_\_\_
- 1.5 Per cominciare la nostra discussione, vorrei chiederle di presentarmi brevemente l'organizzazione per cui lavora e descrivermi il suo ruolo professionale. Vorrei, nello specifico, che si focalizzasse su:
- **ORGANISMO/ORGANIZZAZIONE.** Di cosa si occupa l'organizzazione per cui lavora? Quali sono le principali aree di interesse dell'organizzazione per cui lavora?
  - **RUOLO/FUNZIONE DELL'INTERVISTATO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE.** Da quanto tempo lavora per questa organizzazione? Qual è il suo ruolo all'interno di questa organizzazione? Quali sono le principali attività che svolge?
- 1.6 Figura giuridica del Contraente/Tipo organismo (da DB anagrafiche)
- Autorità Pubblica
  - Camera commercio
  - Fondazione
  - Istituto Istruzione superiore

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

**1.7 Titolo del progetto** (da DB anagrafiche) \_\_\_\_\_

---

**1.8 Identificativo del progetto** (da DB anagrafiche) \_\_\_\_\_

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

**1.9** *(Nota per il conduttore: la descrizione del progetto non deve occupare più di qualche minuto)* **Vorrei parlare ora del progetto di cui lei è stato il referente, il cui titolo è [...]** *(Nota per il conduttore: titolo del progetto da DB anagrafiche);* **me lo potrebbe descrivere brevemente? Qual era il suo ruolo all'interno di questo progetto? Di quali attività specifiche si è occupato in relazione a questo progetto?**

**1.10 Programma** (da DB anagrafiche)

- LLP-Leonardo da Vinci
- Erasmus+

**1.11 Azione** (da DB anagrafiche)

- IVT (se LLP → MOBILITÀ TRANSNAZIONALE)
- TOI (se LLP → TRASFERIMENTO INNOVAZIONE/PARTENARIATI STRATEGICI)
- VETPRO (se LLP → MOBILITÀ TRANSNAZIONALE)
- KA1 (se Erasmus+ → MOBILITÀ TRANSNAZIONALE)
- KA2 (se Erasmus+ → TRASFERIMENTO INNOVAZIONE/PARTENARIATI STRATEGICI)

**1.12 Anno di approvazione (da DB anagrafiche)**

- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016

**1.13 Quanto è durato il progetto in questione?**

- 1 anno
- 2 anni
- 3 anni

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

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

**2.1 Il progetto è stato un'iniziativa occasionale o vi sono stati altri interventi di cooperazione transnazionale in Erasmus+ e/o nel precedente LLP Leonardo Da Vinci, che hanno coinvolto l'organizzazione/organismo di cui lei fa parte?**

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

**2.2 Quanti progetti di cooperazione transnazionale in Erasmus+ e nel precedente LLP Leonardo da Vinci (incluso il presente) sono stati portati avanti dalla sua organizzazione/organismo di cui lei fa parte?**

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

**2.3 Quali sono le ragioni della esclusiva partecipazione al progetto in questione? Cosa ha spinto lei, e l'organizzazione/organismo di cui fa parte, a partecipare solo a questo progetto e non anche ad altri?**

**A TUTTI**

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

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

**2.5 Quanti progetti finanziati attraverso altri Dispositivi comunitari (Programmi/Iniziative/Fondi Strutturali) hanno coinvolto l'organizzazione/organismo di cui lei fa parte?**

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

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

#### **A TUTTI**

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

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

**2.8 Sono presenti strutture dedicate a sostenere il processo di internazionalizzazione all'interno dell'organizzazione/organismo di cui lei fa parte?**

- No → D2.9
- Sì → D2.10

**2.9 Quali sono le ragioni dell'assenza di una struttura dedicata?**

- Mancanza di personale sufficiente da dedicare all'attività
- Carenza di personale con competenze specifiche da dedicare all'attività
- Mancanza di risorse finanziarie specifiche
- Difficoltà Logistiche
- Barriere di carattere culturale
- Mancanza di sistematicità di interventi simili
- Altro, specificare \_\_\_\_\_

→ D2.13

**2.10 Tali strutture erano preesistenti alla progettualità Erasmus+/LLP Leonardo da Vinci o sono state create a seguito del progetto?**

- Preesistenti al Programma
- In occasione del progetto

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

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

**2.12 Le strutture (dell'organizzazione/organismo di cui lei fa parte) dedicate al processo di internazionalizzazione che funzioni hanno e come operano? Ritieni che siano efficaci? In cosa sono più efficaci e in cosa lo sono meno? Cosa bisognerebbe fare per incrementare ulteriormente la loro efficacia?**

**A TUTTI**

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

(Nota per il moderatore. A titolo puramente esemplificativo con 'miglioramento delle competenze' ci si riferisce a: capacità dello staff di operare a livello europeo/internazionale; incremento delle competenze linguistiche; aumento delle competenze comportamentali – problem solving, empowerment, autonomia –, aumento del livello di coinvolgimento professionale nelle attività dell'organismo/organizzazione).

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

1. Miglioramento complessivo delle competenze dei discenti/docenti che hanno partecipato alla mobilità (linguistiche, gestionali, relazionali, tecnico-professionali)
2. Incremento motivazionale dei docenti/staff che hanno partecipato alla mobilità
3. Incremento motivazionale dei discenti (ad es.: contrasto ai fenomeni di drop out; miglioramento performance di apprendimento)
4. Esito indiretto sulle competenze dell'intero staff (discenti/docenti/personale amministrativo) non partecipanti alla mobilità
5. Specificità delle competenze acquisite nel corso della mobilità transnazionale

6. Giudizio complessivo sugli esiti sui partecipanti alla mobilità in termini di occupabilità

- 2.14 Su quale/i (massimo 3) di queste sei aree ritenete che il progetto abbia avuto esiti maggiori?**

- 2.15 Sono stati utilizzati strumenti per il riconoscimento e l'accreditamento delle competenze? Se sì, quali?**

- No
- Sì, specificare \_\_\_\_\_

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

1. *(Solo mobilità transnazionale)* Ampliamento attività curriculari ed extracurriculari
2. *(Solo mobilità transnazionale)* Ampliamento e innovazione curricula
3. Ampliamento e innovazione dei metodi didattici
4. Maggiore attenzione allo sviluppo competenze internazionali ed al lifelong learning
5. Didattica comune con altri organismi transnazionali

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

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

- Sì → D2.19 e poi D.20
- No → D2.24



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

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

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

- No
- Sì, specificare \_\_\_\_\_

**2.22 Lei e/o i vostri partner avete utilizzato altre azioni del programma per migliorare i risultati raggiunti o riprogrammare nuovi progetti? Se sì, quali?**

- No
- Sì, specificare \_\_\_\_\_

**2.23 Quali sono stati gli esiti prodotti dalle attività destinate a prolungare i risultati del progetto? Tali attività sono risultate efficaci? In che modo? → SEZIONE C**

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

## SEZIONE C. ESPERIENZE DI UTILIZZO DEI PRODOTTI

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

*(Nota per il moderatore. Con il termine prodotto ci si riferisce alla produzione principale, definitiva e auto consistente del progetto, che può prevedere tendenzialmente **1 o, al massimo, 2 prodotti principali**: gli intervistati dovranno concentrare l'attenzione solo sui prodotti PRINCIPALI. Tale sezione è volta a identificare il valore aggiunto rappresentato dall'utilizzo per gli organismi partner, per i settori e per i sistemi di riferimento).*

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

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

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

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

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

PRODOTTO 1: \_\_\_\_\_

PRODOTTO 2: \_\_\_\_\_

PRODOTTO 3: \_\_\_\_\_

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

*Prima in spontanea e, eventualmente, sollecitare:*

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

## A TUTTI

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

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

**3.6 Quali sono le motivazioni del mancato utilizzo?**

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

→ SEZ. D

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

- quando è stato utilizzato;
- in che modo è stato utilizzato il prodotto e con quali obiettivi;
- con quali risultati è stato utilizzato, se efficacemente oppure no.

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

- Pratica esistente
- Pratica nuova
- Altro, specificare \_\_\_\_\_

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

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

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

- Contesto organizzativo tradizionale
- Trasformazioni organizzative
- Altro, specificare \_\_\_\_\_

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

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

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

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

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

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

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

#### **A TUTTI**

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

- No → D3.18
- Sì →D3.17 e poi D3.18

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

**A TUTTI**

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

- Sì →D3.20
- No →D3.19 e poi D3.22

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

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

→D3.22

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

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

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

**A TUTTI**

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

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

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

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

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

- Sì
- No → SEZIONE D

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## SEZIONE E – RIFLESSIONI E SUGGERIMENTI

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

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

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

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

***Verificare e approfondire:***

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



## Le buone prassi oggetto di indagine

### FORINS 2011

2011-1-IT1-LEO01-01546  
Istituto Tecnico Economico e  
Tecnologico “ L. e V. Pasini”

### Work Harmony

2011-1-IT1-LEO05-01902  
Agenzia Regionale per il  
Lavoro e l’istruzione

### TEACH to Waste 0

2011-1-IT1-LEO05-01916  
ECOAZIONI

### SUPER-M.A.N.

2011-1-IT1-LEO05-01960  
Cooperativa Sociale Kara  
Bobowski

### RE-NERGY

2012-1-IT1-LEO01-02490  
Istituto d’Istruzione Superiore  
“Rita Montalcini”

### MOBI.L.E.

2012-1-IT1-LEO01-02595  
Istituto d’Istruzione Superiore  
“Buontalenti Cappellini  
Orlando”

### WAFER

2012-1-IT1-LEO03-02716  
Send

### R@W

2012-1-IT1-LEO05-02621  
FOREMA Srl

### TRACK

2012-1-IT1-LEO05-02779  
Regione Autonoma Friuli  
Venezia Giulia  
Direzione Centrale Lavoro  
Formazione Commercio e Pari  
opportunità

### SIFOR

2012-1-IT1-LEO05-02781  
Regione Emilia Romagna

### Uni.System.LO

2012-1-IT1-LEO05-02784  
Provincia di Treviso

### European Entrepreneurs Campus

2012-1-IT1-LEO05-02794  
CEDIT Centro Diffusione  
Imprenditoriale della Toscana

### Be-TWIN 2 ECTS-ECVET

2012-1-IT1-LEO05-02819  
Fondazione Centro  
Produttività Veneto

### Brace Yourself

2013-1-IT1-LEO01-03528  
Agenzia di Formazione  
Professionale delle Colline  
Astigiane

### GREEN

2013-1-IT1-LEO01-03539  
Istituto d’Istruzione Superiore  
“Tito Sarrocchi”

### Mobilità per le nuove tecnologie nelle costruzioni

2013-1-IT1-LEO01-03638  
Centro Edile Sicurezza e  
Formazione

### EUROEXP 2013

2013-1-IT1-LEO01-03643  
Istituto d’Istruzione Superiore  
“G.B. Cerletti”

### T.E.A.M.

2013-1-IT1-LEO01-03668  
Fondazione Istituto Tecnico  
Superiore Energia e Ambiente

### Gulliver 2013

2013-1-IT1-LEO01-03749  
Euroform RFS

### GOAL

2013-1-IT1-LEO01-03757  
Scuola Centrale Formazione

### Save the planet

2013-1-IT1-LEO03-03726  
Centro Edile Andrea Palladio

### INTERMOB

2013-1-IT1-LEO03-03781  
GEA Cooperativa Sociale

### SEED FARMING

2013-1-IT1-LEO03-03791  
Rete Semi Rurali

### TRAINING4EUROPE

2013-1-IT1-LEO03-03858  
Agenzia per il Lavoro,  
L’orientamento e la  
Formazione della Provincia  
di Como

### COSY

2013-1-IT1-LEO03-03874  
Istituto d’Istruzione Superiore  
“Leonardo da Vinci”

### ST-ART APP

2013-1-IT1-LEO05-03977  
Fondazione Flaminia

### GREEN STAR

2013-1-IT1-LEO05-03983  
Confindustria Veneto SIAV

### Farm.inc

2013-1-IT1-LEO05-03986  
Università di  
Macerata Dipartimento  
Scienze Formazione

#### Job.TRAiner.Disability

2013-1-IT1-LEO05-03995  
Centro Servizi P.M.I. Soc. cons.  
a r. l.

#### LEO quali-TC mobility

2013-1-IT1-LEO05-04022  
Istituto Professionale di Stato  
per i Servizi Alberghieri e della  
Ristorazione "A. Saffi"

#### P2P

2013-1-IT1-LEO05-04042  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"A.CasagrandeF. Cesi"

#### ECHOS in Europe

2014-1-IT01-KA102-000011  
Istituto Professionale  
per i Servizi Alberghieri  
e della Ristorazione  
"L. Carnacina"

#### KTF

2014-1-IT01-KA102-000040  
Agenzia di Formazione  
Professionale delle Colline  
Astigiane Scarl

#### SKILLS +

2014-1-IT01-KA102-000119  
Fondazione Centro  
Produttività Veneto

#### Mo.G.E.

2014-1-IT01-KA102-000166  
Istituto Tecnico Commerciale  
"V. Giordano"

#### FOREST4LIFE 2014

2014-1-IT01-KA102-000176  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"Baruffi"

#### LEO quali-TC Mobility

2014-1-IT01-KA102-000181  
Istituto Professionale di Stato  
per i Servizi Alberghieri e della  
Ristorazione "A. Saffi"

#### Eurovocational+

2014-1-IT01-KA102-000187  
Agenzia per il Lavoro,  
L'orientamento  
e la Formazione  
della Provincia  
di Como

#### VET-EU

2014-1-IT01-KA102-000248  
MENTORE scarlCentro  
di Assistenza Tecnica &  
Formazione Professionale di  
Confcommercio Toscana

#### DIGIT

2014-1-IT01-KA102-000313  
Camera di Commercio di  
Macerata

#### BUILD YOUR MOTIVATION

2014-1-IT01-KA102-002162  
Centro Edile Andrea Palladio

#### Twittastic

2014-1-IT01-KA102-002173  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"A. EinsteinA. Nebbia"

#### ProWell

2014-1-IT01-KA102-002203  
Aura Mediterranea Srl

#### RTJ

2014-1-IT01-KA102-002223  
Consorzio degli Istituti  
Professionali

#### FUGA

2014-1-IT01-KA102-002231  
Associazione Italiana Persone  
Down

#### S.M.A.R.T.

2014-1-IT01-KA102-002262  
Roma Capitale

#### TI.FOR.M.I.

2014-1-IT01-KA102-002311  
Associazione Lepido Rocco

#### TEA.M.

2014-1-IT01-KA102-002323  
Lula Srl

#### TTTE

2014-1-IT01-KA102-002326  
Match Up Srls

#### leFP+

2014-1-IT01-KA102-002338  
A.E.C.A. Associazione  
Emiliano-Romagnola Centri  
Autonomi di Formazione  
Professionale

#### ET Exploring Talent

2014-1-IT01-KA102-002349  
Volontarimini Associazione  
per lo sviluppo  
del volontariato della  
provincia di Rimini

#### GLEAN

2014-1-IT01-KA202-002448  
CSAPSA Centro studi analisi  
di psicologia e sociologia  
applicata

#### C95-Challenge

2014-1-IT01-KA202-002467  
CNA Associazione  
Provinciale di Pesaro  
e Urbino

#### SAVE

2014-1-IT01-KA202-002472  
C.I.O.F.S. Formazione  
Professionale

#### VET PORT

2014-1-IT01-KA202-002480  
Autorità di sistema portuale  
del Mar Tirreno

#### OMO

2014-1-IT01-KA202-002642  
Associazione italiana  
persone down

#### Mo.L.VET 2.0.20

2014-1-IT01-KA202-002649  
Scuola Centrale  
Formazione

#### ENACT

2014-1-IT01-KA202-002672  
AISFOR Srl

#### EXELF

2015-1-IT01-KA102-004233  
Agenzia di Formazione  
Professionale delle Colline  
Astigiane Scarl

#### EUROLAB6

2015-1-IT01-KA102-004255  
Istituto d'Istruzione  
Superiore  
"A. Malignani"

#### I-MEET

2015-1-IT01-KA102-004316  
European Grants International  
Academy Srl

#### Made in Europe

2015-1-IT01-KA102-004333  
Cooperativa sociale Kara  
Bobowski

#### E-S.U.S.Y

2015-1-IT01-KA102-004355  
So&CoConsorzio per  
la cooperazione e la  
solidarietàConsorzio di  
cooperative sociali

#### TREES

2015-1-IT01-KA102-004361  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"Cassata Gattapone"

#### ENGAGED

2015-1-IT01-KA102-004365  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"P. Scalcerle"

#### GreenS&Co

2015-1-IT01-KA102-004408  
Istituto d'Istruzione Superiore  
"S. Bandini"

#### BBuM

2015-1-IT01-KA102-004411  
Provincia di Grosseto

#### APP TOUR YOU

2015-1-IT01-KA202-004675  
Tandem Società cooperativa  
sociale integrata

#### IN-CLOUD

2015-1-IT01-KA202-004733  
Università telematica  
Internazionale Uninettuno

#### FETRA

2016-1-IT01-KA116-004915  
Agenzia di Formazione  
Professionale delle Colline  
Astigiane Scarl

#### SWEET 2016

2016-1-IT01-KA116-004937  
CSCI Consorzio Scuola  
Comunità Impresa

Un sentito ringraziamento all'Istituto Piepoli per il prezioso supporto scientifico.

Un sincero grazie ai referenti delle buone prassi che con la loro disponibilità e competenza hanno reso possibile l'attività di indagine.

Infine un ringraziamento particolare alla dottoressa Isabella Pitoni, ispiratrice della presente ricerca.



## Riferimenti bibliografici

- Indire Erasmus+ National Agency (2019), *Strategic partnerships for innovation in Erasmus+. A study on the impact*, Quaderni Erasmus+ n.2, Firenze, Indire < <https://bit.ly/2qIt7PQ> >
- Isfol (2014), *Le competenze chiave del cittadino. Il contributo di LLP-Leonardo da Vinci alle strategie per l'apprendimento*, Roma, Isfol < <https://bit.ly/2XO5xNB> >
- Isfol (2013), *Il Programma Leonardo da Vinci 2000-2010. 10 anni di sperimentazioni a sostegno delle politiche comunitarie di istruzione e formazione professionale*, Roma, Isfol < <https://bit.ly/2OkfKhU> >
- Isfol (2012), *Le innovazioni di Leonardo. Valutazione dell'impatto dei progetti finanziati dal Lifelong Learning Programme-Leonardo da Vinci negli anni 2007, 2008, 2009. Report finale dicembre 2012*, Roma, Isfol < <https://bit.ly/2OFCFTL> >
- Isfol (2004), *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone prassi in ambito FSE*, Roma, Isfol
- Isfol (2004a), *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione. Primo volume*, I libri del Fondo sociale europeo n.40, Roma, Isfol < <https://bit.ly/2KThoVp> >
- Isfol (1999), *L'innovazione nel Programma Leonardo da Vinci. Individuazione e verifica della presenza degli indicatori di innovatività nei progetti nazionali*, Collana di monitoraggio del programma Leonardo da Vinci, Roma, Isfol
- Isfol, Sns Equal (2006), *Equal: idee, esperienze e strumenti delle buone pratiche dei partenariati di sviluppo*, Roma, Isfol < <https://bit.ly/2rj9opP> >
- Isfol, Violi M.G., Trani F. (a cura di) (2013), *Il Programma Leonardo da Vinci 2007-2013. Le esperienze di Trasferimento dell'Innovazione, di Mobilità transnazionale e di Partenariato Multilaterale a sostegno delle politiche europee di istruzione e formazione professionale*, Roma, Isfol
- Lipari D. (2002), *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Milano, Guerini e Associati
- Lippi A. (2007), *La valutazione delle politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino
- Martini A., Sisti M. (2009), *Valutare il successo delle politiche pubbliche. Metodi e casi*, Bologna, Il Mulino

- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali (2008), *Catalogo Nazionale delle buone pratiche FSE: apprendere dal passato per governare il futuro*, Formello (RM), Edigraf Srl < <https://bit.ly/33hMOv5> >
- Regonini G. (2004), *Innovazione istituzionale e accountability democratica*, Working papers del Dipartimento di studi sociali e politici n.3, Milano, Università degli Studi di Milano < <https://bit.ly/34gaOjC> >
- Trivellato U. (2010), La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma controfattuale e buone pratiche, *Politica Economica*, 26, n.1, pp.5-54
- Trivellato U. (2009), *La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma e pratiche*, Irvapp Working paper n.2009-01, Trento, Irvapp < <https://bit.ly/34i9Inx> >
- Vergani A. (2004), *La valutazione nelle organizzazioni e nei processi di istruzione e formazione: alcune note introduttive* < <https://bit.ly/37D5IVR> >

### **Documentazione comunitaria**

- Commissione europea, Relazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Valutazione di medio termine del Programma "Erasmus+" (2014-2020)*, COM(2018) 50 final < <https://bit.ly/33I5WIt> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, *Una nuova Agenda per le Competenze per l'Europa, Lavorare insieme per promuovere il capitale umano, l'occupabilità e la competitività*, COM(2016) 381 final < <https://bit.ly/37I43sU> >
- Commissione europea, *The Erasmus Impact Study. Regional Analysis*, Publications office of the European union, Lussemburgo, 2016 < <https://bit.ly/2XOHY7u> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Agenda Digitale per l'Europa. Le tecnologie digitali come motore della crescita europea*, COM(2012) 784 < <https://bit.ly/35AXAy7> >
- Commissione europea, *Progress towards the common European objectives in education and training. Indicators and benchmarks (2010/2011)*, Publications office of the European Union, Lussemburgo, 2011 < <https://op.europa.eu/s/nxJ9> >
- Commissione europea, Comunicazione, *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, COM(2010) 2020 < <https://bit.ly/2OqTfI7> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *La Piatta-*

- forma europea contro la povertà e l'esclusione sociale: un quadro europeo per la coesione sociale e territoriale*, COM(2010) 758 < <https://bit.ly/2QY1YD1> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione: un contributo europeo verso la piena occupazione*, COM(2010) 682 < <https://op.europa.eu/s/nxKc> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Un'agenda digitale europea*, COM(2010) 245 < <https://bit.ly/2DkuAOO> >
- Commissione europea, Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, *Nuove competenze per nuovi lavori. Prevedere le esigenze del mercato del lavoro e le competenze professionali e rispondervi*, COM(2008) 868 < <https://bit.ly/34oTjgR> >
- Commissione europea, *Programma Leonardo da Vinci Seconda fase (2000-2006) invito a presentare proposte EAC/92/04. Concessione di sovvenzioni per l'organizzazione di conferenze di valorizzazione volte ad utilizzare i risultati dei progetti Leonardo da Vinci. Avviso di pubblicazione di un invito a presentare proposte su Internet*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C48 del 24 febbraio 2005
- Commissione europea, *Programma Leonardo da Vinci Seconda fase (2000-2006) invito alla presentazione di proposte EAC/23/04. Organizzazione di eventi (conferenze ed esposizioni) per lo sfruttamento dei risultati innovativi del programma Leonardo da Vinci*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C98 del 23 aprile 2004
- Commissione europea, *Programma Leonardo da Vinci Seconda fase (2000-2006) invito alla presentazione di proposte EAC/88/03. Organizzazione di eventi (conferenze e seminari) per lo sfruttamento dei risultati innovativi del programma Leonardo da Vinci*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea serie C del 13 dicembre 2003
- Consiglio dell'Unione europea e Commissione europea, *Relazione congiunta 2015 sull'attuazione del quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione (ET 2020). Nuove priorità per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C417/25 del 15 dicembre 2015
- Consiglio dell'Unione europea, Raccomandazione del 28 giugno 2011, *Youth on the Move. Promuovere la mobilità dei giovani per l'apprendimento*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C199/1 del 7 luglio 2011
- Consiglio europeo, *Conclusioni sul ruolo dell'istruzione e della formazione nell'attuazione della strategia Europa 2020*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea C70/1 del 4 marzo 2011

- Parlamento europeo e Consiglio, Regolamento (UE) n.1288/2013 dell'11 dicembre 2013 che istituisce "Erasmus+": il programma dell'Unione per l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport e che abroga le decisioni n.1719/2006/CE, n.1720/2006/CE e n.1298/2008/CE, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L347/50 del 20 dicembre 2013
- Parlamento europeo e Consiglio, *Competenze chiave per l'apprendimento permanente. Un quadro di riferimento europeo*, Allegato della Raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L394/10 del 30 dicembre 2006
- Parlamento europeo e Consiglio, *Decisione n.1720/2006/CE del 15 Novembre 2006 che istituisce un programma d'azione nel campo dell'apprendimento permanente*, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea L327/45 del 24 novembre 2006





L'approfondimento degli esiti dei dispositivi di finanziamento europei rappresenta un ambito di particolare attenzione, perché garantisce trasparenza verso i cittadini circa i risultati di programmi e progetti fornendo, al contempo, spunti ai decisori istituzionali in una logica di riprogrammazione. In tale ottica il volume raccoglie i risultati di un'indagine realizzata dall'Agenzia nazionale Erasmus+ INAPP, che ha esplorato la trasferibilità delle buone prassi in termini di internazionalizzazione, innovazione e sostenibilità.

La ricerca ha approfondito il valore aggiunto apportato dalla cooperazione transnazionale in ambito istruzione e formazione all'innovazione e modernizzazione dei sistemi di riferimento. Lo studio ha inteso, in particolare, mettere in luce i risultati raggiunti da tali iniziative in termini di contributo all'apertura internazionale degli organismi coinvolti, di mainstreaming delle innovazioni sviluppate e di sostenibilità degli esiti.

L'analisi delle migliori esperienze attuative ha inteso, infine, contribuire alla riflessione in corso a livello europeo circa il prossimo programma per l'istruzione e la formazione, mettendo a disposizione indicazioni operative e stimoli utili alla migliore definizione di tale strumento.