



Erasmus+

La gestione dei progetti KA220-HED nell'ottica di «lump sum grants»

Anna Tozzi

UNIVERSITY OF L'AQUILA

Indicatori di impatto, qualità nella gestione e nella comunicazione dei progetti KA220-HED

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

1

Un progetto finanziato nell'ambito di un Programma: risponde agli obiettivi generali e specifici del Programma, alle priorità delle politiche di riferimento, e a tutte le condizioni poste nella call. Esattamente come il Programma, lo sviluppo del progetto ha seguito la logica

- a) Individuazione di un problema: partendo da esperienze concrete dei gruppi di individui o istituzioni che ne subiscono le conseguenze (what)
- b) Individuazione delle cause: cioè cosa determina quel problema e chi/cosa ne è responsabile (why) e quindi responsabile anche del cambiamento
- c) Identificazione di tutti i gruppi che necessitano di un «cambiamento» (direct and indirect beneficiaries)

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

2

- d) Definizione degli **obiettivi generali** (che contestualizzano alla situazione uno o più obiettivi specifici del Programma) e **obiettivi specifici** (i cambiamenti che si vogliono realizzare)
- e) Identificazione degli strumenti necessari alla attualizzazione del cambiamento, cioè i **risultati**
- f) Definizione delle **azioni necessarie** ad ottenere i risultati definiti
- g) Definizione degli **indicatori qualitativi e quantitativi** che «misurano» l'efficacia delle azioni e la capacità dei risultati a determinare il cambiamento desiderato

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

5

- Un progetto viene finanziato perché intende (promette di) **produrre un cambiamento a livello di istituzioni partner** e relativi stakeholder, in un campo d'azione individuato dal programma, in risposta alle politiche di riferimento.
- La gestione del progetto (Coordinatore) deve permettere la verifica/valutazione dell'impatto prodotto.
- La gestione del Programma (Agenzia) deve garantire e dimostrare che l'impatto determinato dai progetti finanziati abbia effettivamente cambiato le condizioni iniziali sfavorevoli (i soldi non sono andati sprecati)
- **Il report finale è quindi fondamentale** e segue la struttura dell'Application Form in una corrispondenza biunivoca tra quanto promesso e quanto realizzato.

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

18

La gestione deve far riferimento costante all'AF, come anche il report e la valutazione da parte dell'Agenzia

1. La struttura dell'AF (nel caso KA220-HED)

RELEVANCE:

- ✓ Priorità del programma cui il progetto contribuisce (selezione di una principale e due aggiuntive e come intende farlo, identificazione di 3 topics)

PROJECT DESCRIPTION AND IMPLEMENTATION:

- ✓ Needs analysis e gruppi target
- ✓ Descrizione del progetto (motivazioni, obiettivi generali e specifici, come i problemi individuati saranno affrontati e risolti dai risultati delle attività dei WP, carattere innovativo e valore europeo)

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

6

1. La struttura dell'AF (nel caso KA220-HED)

PARTNERSHIP AND COOPERATION ARRANGEMENTS

- ✓ Competenze dei partner nel campo di intervento individuato
- ✓ Strategie di coordinamento, decision-making, e comunicazione tra i partner

IMPATTO:

- ✓ Metodi e indicatori per valutare se e fino a che punto i risultati attesi risolvono i problemi individuati
- ✓ Cosa si intende cambiare
 - a livello di istituzioni partecipanti e gruppi target, e come tali cambiamenti diventino strutturali (sostenibilità)
 - a livello di comunità locale e globale

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

7

2. Gli obiettivi generali e specifici

Gli obiettivi descrivono i cambiamenti necessari.
Devono essere SMART, cioè

- **Specific** = precisi e concreti
- **Measurable** = corredati di indicatori e unità di misura di ciascuno con valori prima dell'intervento e valori target da raggiungere con l'intervento
- **Achievable** = realisticamente realizzabili con le competenze messe in campo dai partner
- **Relevant** = direttamente collegati ai problemi rilevati che a loro volta sono collegati agli scopi del programma
- **Time-bound** = raggiungibili nel lasso di tempo in cui il Progetto è attivo

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

8

3. I risultati e i deliverable

I risultati determinano il cambiamento auspicato.

Gli indicatori sono gli stessi degli obiettivi (con maggiori dettagli). La logica

Obiettivi -> Attività -> Risultati

Deve essere letta al contrario

Risultati



Attività

Raggiungimento degli obiettivi

I deliverable sono componenti dei risultati.

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

9

4. Realizzazione delle attività

- ✓ Le attività sono descritte nei WP che definiscono il/i risultati, i deliverable, il contributo di ciascun partner, i tempi di realizzazione, il numero e il profilo dei partecipanti, i costi.
- ✓ Ogni WP contribuisce al raggiungimento di uno/due obiettivi specifici del progetto
- ✓ Stabilisce quindi indicatori **qualitativi e quantitativi** per valutare la qualità delle azioni e dei deliverable. Per ogni indicatore determina unità di misura e target, descrivendo lo stato iniziale (prima dell'intervento) e lo stato che si intende raggiungere (con le attività e la produzione dei risultati)

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

10

5. Impatto

L'impatto si può definire come **il cambiamento di “stato”** necessario a risolvere il problema.

Il cambiamento, come da needs analysis e obiettivi, avverrà

- Nelle istituzioni partner (adozione dei risultati da parte della governance)
- Nei gruppi target, diretti beneficiari (miglioramento o soluzione dei problemi individuati)
- Nei gruppi di stakeholder (beneficiari indiretti dei miglioramenti ottenuti)
- Nella società locale e globale (adozione di regolamenti/direttive che assimilano e sostengono i risultati)

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

11

5. Impatto

Gli indicatori di impatto devono quindi rendere possibile la misura del “cambiamento di stato” (es., miglioramento di performance, diminuzione abbandoni scolastici, aumento degli iscritti a corsi STEM,). Per farlo bisogna

1. Determinare le variabili che descrivono lo “stato”
2. Identificare l’unità di misura di ciascuna variabile
3. Misurare tali variabili prima della realizzazione del Progetto e alla fine delle attività

Quindi l’impatto si misura come comparazione tra prima e dopo.
Per ogni variabile la misura è data dalla differenza tra i due Valori.

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

12

5. Impatto

Come valutare l'impatto

- Nelle istituzioni partner: quali sono i vantaggi dall'aver partecipato al progetto? I problemi affrontati rispondono a vere esigenze e quindi i risultati sono sostenibili?
- Nei gruppi target diretti beneficiari: quali risultati hanno determinato il miglioramento? Il cambiamento prodotto è sufficiente a risolvere il/i problemi evidenziati nella fase di needs analysis?
- Nei gruppi beneficiari indiretti, società locale e globale: il cambiamento prospettato e realizzato risponde alle esigenze/politiche locali, nazionali e internazionali nel settore scelto?



1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

13

6. La gestione finanziaria nella logica del “lump sum”

La rendicontazione non è più basata sulle “prove di spesa” ma sulla coerenza delle spese con le attività svolte e i risultati ottenuti.

Cioè: L'Agenzia riconosce le spese se il progetto ha realizzato quello che ha promesso nell'AF e che ha ritenuto fattibile e coerente con gli obiettivi del programma nel momento della valutazione della proposta.

La rendicontazione finanziaria non è qualcosa di staccato (affidato ad altri, all'esterno...) dalla realizzazione del progetto. E' la realizzazione del progetto che comporta delle spese e quindi la valutazione anche finanziaria riguarda **prima** la “bontà” delle azioni e dei risultati **e poi** la congruità delle spese.

L'Agenzia valuta il report e dà un voto ad ogni sezione dell'AF

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

14

6. La gestione finanziaria nella logica del “lump sum”

Dal momento che non sono richieste documentazioni di spesa ma solo la verifica della coerenza delle attività e risultati a quanto scritto nell'AF, la valutazione si basa **sull'impegno delle istituzioni a realizzare il progetto** (chiaro senso di proprietà del progetto e motivazione) e quindi

- Coinvolgimento di staff da parte della governance (cioè delibere di commitment, per una evidenza dello staff cost)
- Documentazione interna che si riferisca alle attività di progetto secondo le regole dell'istituzione (non richiesta, ma da tenere in caso di audit)

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

15

7. La comunicazione

Un Piano di Comunicazione efficace è una componente fondamentale per determinare un impatto concreto e verificabile. Dovrebbe contenere **indicatori qualitativi oltre che quantitativi**

Target della comunicazione sono

- La governance e la comunità accademica delle istituzioni partner (il progetto è dell'istituzione, non del piccolo gruppo di persone che lavorano al progetto)
- I gruppi target, beneficiari diretti
- Gli stakeholder, beneficiari indiretti
- La società locale che deve migliorare la conoscenza del problema affrontato e l'impegno dell'ateneo a risolverlo
- La società globale che condivide il problema, anche se indirettamente.

1. LA GESTIONE DI UN PROGETTO

16

7. La comunicazione

Le modalità e gli strumenti di comunicazione devono essere “adattati/declinati” in base alle caratteristiche di ciascun gruppo target della comunicazione. Ciò significa che un messaggio relativo al progetto deve essere diverso se indirizzato a

- La governance delle istituzioni partner: perché il progetto è utile alle politiche di ateneo?
- I gruppi target, beneficiari diretti: perché e come sono state stabilite le azioni ?
- Gli stakeholder, beneficiari indiretti: cosa cambia in positivo per loro?
- La società locale: perché e come si è scelto il problema da risolvere?
- La società globale: quale contributo porta il progetto ai problemi globali?

2. LA QUALITA' NELLA GESTIONE

17

La qualità della gestione di un progetto è direttamente dipendente dalla qualità della descrizione degli obiettivi, azioni e risultati, che permettono l'utilizzo degli indicatori in modo efficace per una autovalutazione in itinere.

Il WP dedicato al Management, compreso il Partnership Agreement sottoscritto dai partner, stabilisce il quadro di riferimento ma non è sufficiente.

La qualità della gestione dipende

- Dal reale coinvolgimento di tutti i partner: si ottiene solo se c'è stata una collaborazione costante fin dalla scrittura della proposta

2. LA QUALITA' NELLA GESTIONE

18

- Dalla chiara e costante visione degli obiettivi e degli indicatori di risultato e di impatto
- Dall'utilizzo efficace delle risorse umane, strumentali e finanziarie
- Dalla comunicazione interna efficace
- Dalla collaudata collaborazione con gli stakeholder selezionati
- Dal ruolo di ogni Ateneo nella società di riferimento
- Dalla capacità di utilizzare efficacemente il ciclo di Deming in ogni fase e prendere rapidamente decisioni riguardo ad azioni correttive e/o aggiuntive
- Dalla capacità di prevenire i rischi e gestirli.

3. UN ESEMPIO

19

Problema: le università, attori chiave per lo sviluppo socio-economico del territorio dove operano, non sanno coniugare le mission tradizionali di insegnamento e ricerca con l'impegno sociale. Questo richiede un approccio multidisciplinare e il coinvolgimento degli studenti in tutte le azioni, eliminando le barriere esistenti tra formazione e ricerca.

Obiettivo Generale: Sviluppare competenze per realizzare un efficace approccio a Quadrupla Elica (QH) nelle 4 dimensioni di un ateneo:

- Insegnamento
- Ricerca
- Innovazione e impegno sociale
- Istituzione (politiche di ateneo e revisione/creazione di norme attuative)

3. UN ESEMPIO

20

Obiettivo di KA220:

- migliorare il modo di operare delle università

Priorità di KA2:

- Rewarding excellence in learning, teaching and skills development

Misure orizzontali:

- Common values, civic engagement and participation,
- Stimulating innovative learning and teaching practices

Topics:

- European identity, citizenship and values
- Cooperation between educational institutions and business
- Recognition, transparency, certification

3. UN ESEMPIO

21

Obiettivi Specifici:

OS1 - Creare un ambiente formativo multidisciplinare e transnazionale (tra i partner), in cui gli ostacoli al riconoscimento automatico dei diplomi, dei periodi di studio in mobilità e delle diverse modalità di studio sia automatico.

Indicatore: identificazione di almeno 2 corsi di studio che ogni partner trasformerà nell'approccio multidisciplinare

OS2 - Progettare e testare un nuovo modello di università capace di svolgere un ruolo chiave nella società e di fornire professionisti in grado di affrontare le sfide moderne, tramite la costituzione di un living lab transnazionale e multidisciplinare

Indicatore: 1 living lab transnazionale come luogo di sperimentazione di innovazione sociale

OS3 - Rafforzare il ruolo di «Civic University»

Indicatore: sottoscrizione di (almeno 3 per PP) accordi con le autorità locali, associazioni cittadine, per l'individuazione e soluzione di problemi sociali

3. UN ESEMPIO

22

Risultati:

- R1 - Riduzione della sconnessione tra la richiesta dell'economia del 21° secolo e cosa i laureati fanno e fanno fare a fine studi
- R2 - Adozione di metodi e strategie di insegnamento innovativi
- R3 - La promozione di conoscenze multi- e inter-disciplinari
- R4 - Il rafforzamento della connessione tra formazione e ricerca
- R5 - La realizzazione e organizzazione della cosiddetta terza missione per una reale innovazione sociale
- R6 - Rafforzamento dei rapporti con le città dove le università operano, come living lab per promuovere innovazione, creatività e identità europea, dove sperimentare un apprendimento challenge-based, competency-based, project-based, work-based e place-based
- R7 - Adattamento delle norme e regole alla nuova visione di università.

3. UN ESEMPIO

Target groups

- Studenti delle università partner
- Docenti delle università partner
- Governance delle università partner
- Studenti universitari nazionali e internazionali
- Struttura amministrativa delle università Partner
- Agenzie di valutazione di qualità delle istituzioni e dei sistemi
- Sistema industriale locale e nazionale
- Associazioni cittadine
- Governi locali

3. UN ESEMPIO

24

Risultati -> Raggiungimento Obiettivi

R1 - Riduzione di skills mismatch

Deliverable:

- 2 piani di studio inter- e multi-disciplinari
- Approvazione dei piani di studio innovativi
- Accordo per il riconoscimento automatico

R2 - Adozione Insegnamento innovativo

Deliverable:

- Formazione docenti ai nuovi metodi di apprendimento (1 corso per partner)

R3 - La promozione di multidisciplinarietà

Deliverable:

- Tool-kit per una efficace formazione multidisciplinare

OS1 - Creare un ambiente formativo multidisciplinare e transnazionale (tra i partner), in cui gli ostacoli al riconoscimento automatico dei diplomi e dei periodi e diverse modalità di studio sia automatico.

Indicatore: identificazione di almeno 2 corsi di studio che ogni partner trasformerà nell'approccio multidisciplinare

3. UN ESEMPIO

25

Risultati -> Raggiungimento Obiettivi

R4 - Il rafforzamento della connessione tra formazione e ricerca

Deliverable:

- Linee guida per introdurre i principi e metodi della ricerca nell'insegnamento (almeno 4 tipologie e criteri di scelta)

R5 - Realizzazione e organizzazione della cosiddetta terza missione per una reale innovazione sociale

Deliverable:

- Formazione dei docenti all'approccio a QH (1 corso congiunto)
- Materiale didattico (disponibile in open access)

OS2 - progettare e testare un nuovo modello di università capace di svolgere un ruolo chiave nella società e di fornire professionisti in grado di affrontare le sfide moderne, tramite la costituzione di un living lab transnazionale e multidisciplinare

Indicatore: 1 living lab transnazionale come luogo di sperimentazione di innovazione sociale

3. UN ESEMPIO

26

Risultati -> Raggiungimento Obiettivi

R6 - Rafforzamento dei rapporti con le città dove le università operano, come living lab per promuovere innovazione, creatività e identità europea, dove sperimentare un apprendimento challenge-based, competency-based, project-based, work-based e place-based

Deliverable:

- Manuale per il coinvolgimento dei cittadini nelle scelte e nelle soluzioni dei problemi

R7 - Adattamento delle norme e regole alla nuova visione di università.

Deliverable:

- Revisione delle regole e strategie di terza missione

OS3 - Rafforzare il ruolo di «Civic University»

Indicatore: sottoscrizione di (almeno 3 per PP) accordi con le autorità locali, associazioni cittadine, per l'individuazione e soluzione di problemi sociali

3. UN ESEMPIO

27

Risultati -> Impatto

Indicatori di impatto:

Atenei partner:

- Miglioramento dell'integrazione delle missioni nel passaggio dal modello a Tripla Elica (TH) a Quadrupla Elica (QH) (Aumento delle collaborazioni con enti territoriali non appartenenti al mondo delle imprese: + 5 per anno)
- Miglioramento della qualità della mobilità (aumento dei riconoscimenti automatici: + x%)
- Aumento dei corsi multidisciplinari (numero corsi: + Y)
- Aumento delle attività che coniugano apprendimento e ricerca (numero moduli: + x%)

Problema: le università, attori chiave per lo sviluppo socio-economico del territorio dove operano, non sanno coniugare le missioni tradizionali di insegnamento e ricerca con l'impegno sociale.

Obiettivo Generale: Sviluppare competenze per realizzare un efficace approccio a Quadrupla Elica (QH) nelle 4 dimensioni di un ateneo:

- Insegnamento
- Ricerca
- Innovazione e impegno sociale
- Istituzione (politiche di ateneo e revisione/creazione di norme attuative)



3. UN ESEMPIO

28

Risultati -> Impatto

- Miglioramento della qualità della mobilità (aumento dei riconoscimenti automatici: + x%)
- Aumento dei corsi multidisciplinari (numero corsi: + Y)
- Aumento delle attività che coniugano apprendimento e ricerca (nume moduli: + x%)
- Aumento di progetti di ricerca applicata per l'innovazione sociale (numero progetti con partecipazione società civile: +Z)

Problema: le università, attori chiave per lo sviluppo socio-economico del territorio dove operano, non sanno coniugare le mission tradizionali di insegnamento e ricerca con l'impegno sociale.

Obiettivo Generale: Sviluppare competenze per realizzare un efficace approccio a Quadrupla Elica (QH) nelle 4 dimensioni di un ateneo:

- Insegnamento
- Ricerca
- Innovazione e impegno sociale
- Istituzione (politiche di ateneo e revisione/creazione di norme attuative)

3. UN ESEMPIO

29

Risultati -> Impatto

Governance:

- Miglioramento delle politiche di terza missione/impegno sociale (numero di progetti proposti dalla comunità per risolvere problemi comuni: +X)
- Miglioramento della conoscenza dell'innovazione sociale (cambiamento del ruolo dell'università dalla Terza alla quarta rivoluzione industriale: TH vs QH)
- Miglioramento delle regole di riconoscimento (+ x%)
- Miglioramento delle norme relative alla interdisciplinarietà (+ y%)

Problema: le università, attori chiave per lo sviluppo socio-economico del territorio dove operano, non sanno coniugare le mission tradizionali di insegnamento e ricerca con l'impegno sociale.

Obiettivo Generale: Sviluppare competenze per realizzare un efficace approccio a Quadrupla Elica (QH) nelle 4 dimensioni di un ateneo:

- Insegnamento
- Ricerca
- Innovazione e impegno sociale
- Istituzione (politiche di ateneo e revisione/creazione di norme attuative)

3. UN ESEMPIO

30

Risultati -> Impatto

Studenti:

- Diminuzione del mismatch tra richieste del mondo del lavoro e LO (aumento di occupabilità: +X%)

Docenti:

- Miglioramento delle tecniche di insegnamento (aumento del numero di esami superati: +y%)

Comunità accademica:

- Miglioramento dei rapporti con le autorità cittadine (aumento di richieste di collaborazioni: + z%)

Problema: le università, attori chiave per lo sviluppo socio-economico del territorio dove operano, non sanno coniugare le mission tradizionali di insegnamento e ricerca con l'impegno sociale.

Obiettivo Generale: Sviluppare competenze per realizzare un efficace approccio a Quadrupla Elica (QH) nelle 4 dimensioni di un ateneo:

- Insegnamento
- Ricerca
- Innovazione e impegno sociale
- Istituzione (politiche di ateneo e revisione/creazione di norme attuative)



Thank you!