

**ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE**

Corso di laurea magistrale in Sviluppo Locale e Globale

Monitoraggio e *phasing out* nella prospettiva della sostenibilità di progetti
di cooperazione internazionale: il caso del progetto Erasmus+
"Opportunities for the Young and Graduates Employability in Vietnam".

Tesi di laurea in Gestione, monitoraggio e valutazione dei progetti

Relatore

Professore Luca Cattani

Presentata da

Mara Corbella

Correlatore

Dottor Dorel Manitiu

Sessione III

Anno accademico 2017/2018

Sommario

<u>INTRODUZIONE</u>	3
<u>I. LA TEORIA DELL'EURO-PROGETTAZIONE</u>	7
I.1 IL RUOLO DEI FINANZIAMENTI EUROPEI	7
I.2 IL PROGRAMMA ERASMUS +	15
I.3 IL PROJECT CYCLE MANAGEMENT E LE LINE GUIDA UE	19
<u>II. IL MONITORAGGIO E LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO</u>	26
II.1 GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	26
II.2 I CONCETTI CHIAVE: <i>CAPACITY BUILDING, PHASING OUT, EMPOWERMENT E OWNERSHIP</i>	34
<u>III. VOYAGE PROJECT VIETNAM</u>	40
III.1 DOCUMENTI E ACCORDI DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE TRA I <i>PARTNERS</i> DEL PROGETTO	40
III.2 OPPORTUNITIES FOR THE YOUNG AND GRADUATES EMPLOYABILITY IN VIETNAM	43
III.3 IL SONDAGGIO COME STRUMENTO DELLA <i>QUALITY ASSURANCE (QA)</i>	56
III.4 I <i>PARTNERS</i>	60
<u>IV. I DOCUMENTI DEL PROGETTO</u>	63
IV.1 I RISULTATI DELL'INDAGINE SUL PROFILO DEI LAUREATI	63
IV.1.1 HANU	64
IV.1.2 NUAE	65
IV.1.3 PTIT	66
IV.2 I RISULTATI DELL'INDAGINE E DEL <i>FOCUS-GROUP</i> NELLE AZIENDE	67
IV.3 IL RUOLO DEI <i>REPORTS</i> DI MONITORAGGIO PER LA SOSTENIBILITÀ DEL PROGETTO	72
IV.3.1 <i>REPORT</i> DI SINTESI DELL'INDAGINE CONDOTTA PRESSO LE AZIENDE	72
IV.3.2 VALUTAZIONE DELLA PIATTAFORMA	74
IV.3.3 PIANO DI SOSTENIBILITÀ	76
IV.3.4 <i>REPORT</i> DI SINTESI DELL'INDAGINE CONDOTTA PRESSO LE UNIVERSITÀ	78
IV.3.5 <i>FINAL REPORT</i>	80
<u>CONCLUSIONI</u>	81
<u>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</u>	86
<u>SITOGRAFIA</u>	88

INTRODUZIONE

Con l'avvento della globalizzazione, la gestione dei problemi socioeconomici e delle crisi militari avviene prevalentemente a livello internazionale; i governi sempre più spesso preferiscono intervenire sulla scena globale attraverso *forum* di discussione e strumenti di cooperazione sovranazionali. Questa tendenza è stata estesa nel tempo fino a comprendere anche settori in precedenza di esclusiva competenza interna, come istruzione e regolazione dell'accesso al mercato del lavoro. Il presente elaborato discute il processo di progettazione di interventi di cooperazione per lo sviluppo caratterizzati dallo scambio delle c.d. *best practices*. Esso è, infatti, l'elemento di forza della cooperazione per lo sviluppo poiché favorisce il progresso delle nazioni coinvolte senza alimentarne la dipendenza dai paesi finanziatori o detentori delle competenze di settore.

Particolare attenzione viene dedicata al ruolo fondamentale delle procedure di monitoraggio e valutazione di un progetto di cooperazione internazionale e dei *reports* realizzati al termine delle stesse: l'importanza di questi strumenti informativi è dovuta al loro contributo nel garantire i criteri di qualità insiti nel ciclo di vita di un progetto, come *ownership*, *empowerment* e sostenibilità. I documenti redatti nel corso dell'esecuzione di un progetto permettono agli implementatori di monitorare in modo continuativo l'ambiente di intervento, gli eventuali ostacoli e i provvedimenti da adottare per garantire il successo del progetto e la sopravvivenza dei risultati raggiunti.

L'analisi intende, quindi, sottolineare l'importanza della fase di valutazione e monitoraggio del ciclo di vita di un progetto, troppo spesso sottovalutata e per questo insufficientemente pianificata. In particolare, l'osservazione si concentra su parte dei *reports* di gestione e revisione, prodotti durante l'implementazione delle attività del caso specifico considerato: il progetto Voyage Vietnam. L'esame di questi documenti permette di identificare l'apporto positivo determinato dal costante monitoraggio delle attività e le eventuali carenze nell'utilizzo degli strumenti di revisione o nel processo di disseminazione.

L'area di intervento considerata è il Sud-est asiatico, in particolare il sistema di istruzione superiore vietnamita; il problema affrontato è connesso ai fenomeni sociali di disoccupazione, sottoccupazione e scarsa mobilità professionale che, nonostante la crescita economica e l'elevato tasso di scolarizzazione e specializzazione, colpiscono ancora parte dei giovani e degli studenti (UN, 2015).

Questa situazione, sebbene maggiormente evidente nei paesi più avanzati, è un fenomeno in crescita anche nelle nazioni in via di sviluppo. Una delle principali sfide per il governo vietnamita riguarda i bassi livelli di produttività nazionale¹ e la crescente disoccupazione, un fenomeno in costante espansione che danneggia principalmente i lavoratori non qualificati, ma non risparmia i laureati (Phuong, 2017). Inoltre, spesso i giovani ottengono un impiego in un ambito poco o per nulla attinente al loro percorso di studi: le statistiche rilasciate dal Ministero del Lavoro vietnamita hanno evidenziato come, nel 2017, circa il 60% dei neolaureati svolgesse mansioni in settori professionali differenti da quello di specializzazione (Tuan, 2017). Ciò è dovuto a diversi fattori: l'assenza di un reale interesse nel percorso di studi intrapreso e la conseguente passività nell'istruzione, le insufficienti competenze linguistiche, informatiche e relazionali, l'eccesso di offerta di neolaureati rispetto alla domanda delle imprese, la carente connessione tra università e aziende.

Questi esempi dimostrano il profondo legame tra il sistema di istruzione e il mondo del lavoro e, in particolare, la correlazione tra un'inadeguata struttura di formazione e l'elevato livello di disoccupazione e sottoccupazione. Questa connessione e le potenzialità di miglioramento del contesto in esame hanno determinato l'interesse del consorzio di università italiane AlmaLaurea, coordinatore del progetto Voyage Vietnam (descritto nel corso dell'elaborato). In particolare, l'intervento si concentra sul processo di transizione dei giovani dal contesto accademico alla carriera lavorativa; in quest'ottica, svolgono un compito fondamentale gli istituti di istruzione superiore, responsabili dell'adeguata preparazione e competitività degli studenti. L'intervento di cooperazione internazionale, approvato e finanziato dal programma europeo Erasmus+, si propone di rivoluzionare gli strumenti di verifica della qualità del sistema di educazione vietnamita e di influire positivamente sulle opportunità di lavoro dei giovani laureati. Rafforzando

¹ La percentuale di PIL generato in un'ora di lavoro.

la collaborazione tra il sistema accademico e le imprese vietnamite, i coordinatori del progetto intendono promuovere il costante scambio di *feedback* tra le due sfere; ciò garantirà lo sviluppo e l'aggiornamento dei percorsi di studio e delle attività di tirocinio sulla base delle reali necessità degli studenti e del mercato del lavoro. Il risultato atteso si preannuncia, pertanto, di reciproco beneficio per gli attori coinvolti.

Nel caso in esame, la strategia prevista per il raggiungimento di questo ambizioso obiettivo prevede l'adattamento al contesto di intervento di un modello per la raccolta di informazioni sugli studenti, realizzato in Italia da AlmaLaurea. Questo strumento è fondamentale per tracciare le attività dei giovani dopo il conseguimento della laurea e per monitorarne l'accesso sul mercato del lavoro. Questo *database* a disposizione delle università sarà utilizzato per rafforzare la collaborazione tra università e aziende e per rendere più efficace il sistema universitario; per esempio, esso consentirà alle imprese di identificare i candidati migliori in base alle competenze e all'ambito di specializzazione, garantendo a tutti gli studenti l'accesso democratico e egualitario al mercato del lavoro. Inoltre, questo strumento potrà essere utilizzato dai giovani per adeguare il *curriculum vitae* alle richieste delle imprese e accrescerà la corrispondenza tra i profili universitari e le competenze professionali ricercate sul mercato del lavoro. Esso costituisce, pertanto, un importante elemento d'innovazione nella valutazione della transizione dei giovani dal sistema accademico al mercato del lavoro; ciò consentirà anche, di fatto, di monitorare l'efficacia dell'intervento governativo e delle politiche nazionali adottate per perfezionare questo processo di migrazione degli studenti e, quindi, della forza lavoro.

L'impatto a lungo termine previsto dai coordinatori del progetto è la trasformazione della società vietnamita, una miglior *performance* governativa e la riduzione di fenomeni quali disoccupazione, sottoccupazione, insufficiente preparazione dei giovani alle attività lavorative.

L'elaborato è strutturato in quattro capitoli. Il primo offre una panoramica teorica del processo di creazione, implementazione e verifica di un progetto inserito nelle politiche di sviluppo e finanziamento dell'Unione Europea. Il protagonista di questa prima parte del documento è il Programma Erasmus+, uno strumento della comunità europea per la promozione di interventi di sviluppo, per la cooperazione a livello internazionale e per il sostegno economico di iniziative di pubblico interesse.

Il secondo capitolo espone alcuni concetti e strumenti chiave della teoria dell'euro-progettazione. Il fulcro della sezione è la nozione di sostenibilità e i principali approcci che i *managers* del progetto possono adottare per garantire la corretta implementazione delle attività e il raggiungimento dei risultati attesi. A questo argomento sono collegati anche i principi cardine della strategia di *phasing-out* e di *empowerment* degli attori locali.

Il terzo capitolo descrive in dettaglio le caratteristiche e il *background* del caso preso in esame, il Progetto Voyage Vietnam. Un breve paragrafo è dedicato alla presentazione delle pregresse relazioni tra i protagonisti di questo intervento e al contesto d'azione; esso è seguito dall'esposizione degli obiettivi, delle attività, dei risultati attesi e dei *partners* del progetto. Particolare rilievo è riconosciuto alle condizioni socioeconomiche e ai problemi di fondo che hanno reso questo intervento necessario, nonché alle strategie individuate dai coordinatori del progetto per produrre un impatto significativo a livello nazionale.

Il quarto e ultimo capitolo è dedicato invece agli elementi empirici emersi dall'analisi e dal confronto dei *reports* di monitoraggio, redatti dai *partners* del progetto durante gli ultimi tre anni. I documenti esaminati sono stati realizzati *in itinere* e sono il risultato diretto dei processi di monitoraggio e di valutazione del progetto. Le considerazioni estrapolate dall'analisi di questi materiali sono indispensabili per comprovare la tesi di questo elaborato cioè lo stretto legame esistente tra i processi di monitoraggio e la sostenibilità dell'intero progetto.

I. La teoria dell'Euro-progettazione

Il primo capitolo di questo elaborato è dedicato ai concetti teorici fondamentali dell'euro-progettazione: sono presentati, in particolare, gli strumenti e i programmi (per esempio Erasmus+) previsti dall'UE per la predisposizione di interventi multilaterali di sviluppo. È descritto in dettaglio anche il ciclo di vita di un progetto di cooperazione e i documenti di riferimento per i *project managers*.

I.1 Il ruolo dei finanziamenti europei

Nel corso del 2010 l'undicesimo Congresso Nazionale del Partito Comunista del Vietnam ha approvato il nuovo disegno socioeconomico di sviluppo per il decennio 2011-2020; questa "strategia per una rapida industrializzazione e modernizzazione in linea con i dettami socialisti" poneva come obiettivo principale quello di imprimere uno stimolo fondamentale per la trasformazione del Vietnam in una nazione industrializzata entro il 2020, come rimarcato dal Documento Strategico approvato da Vietnam e Comunità Europea nel 2007. In dettaglio le finalità di questo programma di sviluppo del governo vietnamita sono:

- Il superamento della condizione di sottosviluppo;
- Il miglioramento delle condizioni di vita della popolazione;
- Il potenziamento di risorse umane, scientifiche, tecnologiche, di difesa e di sicurezza;
- La creazione di nuovi posti di lavoro e l'aumento della produttività da lavoro dipendente;
- L'irrobustimento dello *status* vietnamita sulla scena internazionale.

Una delle principali conseguenze dello sviluppo economico sperimentato da un paese prevalentemente agricolo come il Vietnam, è la rapida riconversione di ampie porzioni della forza lavoro nazionale: approssimativamente, ogni anno circa 1 milione di lavoratori vietnamiti opera la transizione dal settore agricolo a quello secondario e terziario (Trines, 2017). I dati della Banca Mondiale riportati da Trines evidenziano come ciò sia la causa, oltre alla sovrappopolazione nei centri urbani e un abbassamento medio delle condizioni

di vita, di un grave squilibrio sul mercato del lavoro: carente specializzazione, concorrenza drammaticamente elevata, scarso potere di contrattazione dei lavoratori dipendenti. Congiuntamente a questi aspetti è rilevante anche la condizione di “*Golden Age* demografica” di questa nazione: il Vietnam infatti, diversamente da altri paesi asiatici, può ancora vantare una popolazione relativamente giovane e un tasso di natalità elevato.

Queste peculiarità del contesto nazionale giustifica l’attenzione e l’interesse ad oggi riconosciuto dal governo vietnamita alle questioni legate all’ambito professionale e lavorativo, al ruolo dei giovani nel *trend* di crescita economico e all’importanza dell’istruzione della futura forza lavoro del paese. Questa dissertazione in particolare è attinente al rapporto tra istruzione superiore e mondo del lavoro, in quanto verte sulla fase conclusiva di vita di un progetto, promosso dal Consorzio interuniversitario italiano AlmaLaurea e implementato in territorio vietnamita, che ha come ambito d’azione proprio il mercato del lavoro (con un *focus* particolare sul settore dei neolaureati). La funzione principale del Consorzio Interuniversitario, istituito a Bologna nell’ottobre 2000 e comprendente più di 70 tra università italiane ed europee, pubbliche e private, è quella di tramite tra il sistema dell’istruzione universitaria e il mondo del lavoro: l’art. 2 dello statuto (nell’edizione revisionata del 2016) dichiara che “le finalità di AlmaLaurea sono le seguenti: implementare la banca dati e il sistema di informazioni AlmaLaurea procedendo all’aggiornamento progressivo della carriera e delle competenze professionali dei laureati/diplomati, nonché dei diplomati "Master" universitari e dei dottori di ricerca”.

Sulla piattaforma di AlmaLaurea gli studenti possono pubblicizzare le loro competenze per ricevere proposte di impiego oppure valutare offerte di lavoro presso aziende ed enti presenti su tutto il territorio, nazionale o non. Il consorzio inoltre organizza corsi di formazione, eventi di recruiting e svolge periodicamente indagini statistiche per monitorare le tempistiche e le possibilità di accesso dei neolaureati a carriere professionali. Ciò consente la realizzazione e l’aggiornamento costante dei *database* di cui sopra, che si suppongono rappresentativi della popolazione dei laureati (1, 3 e 5 anni dopo la conclusione degli studi) e della condizione occupazionale della fascia più giovane della popolazione italiana.

Proprio questo *database* è il protagonista del progetto che vede la collaborazione tra AlmaLaurea e la rete universitaria vietnamita, denominato Erasmus+ VOYAGE: in Vietnam il sistema universitario, di formazione relativamente recente, presenta notevoli carenze legate all'assistenza dei giovani nella fase di ricerca di un impiego successiva alla laurea. Ciò ha delle ripercussioni negative sulle prospettive degli studenti e compromette il *matching* ottimale tra competenze dei neolaureati e figura professionale ricercata dalle aziende. Inoltre, come riportato da Clark (2014), nell'ultimo decennio il tasso d'iscrizione dei giovani vietnamiti al terzo livello formativo è aumentato dal 10% nel 2000 al 25% nel 2016 (Istituto di Statistica dell'UNESCO). In anni recenti il governo della Repubblica Socialista del Vietnam ha attuato una serie di politiche nell'ambito dell'istruzione superiore per aumentare l'offerta universitaria e di corsi di formazione professionalizzanti, assicurare un numero elevato di insegnanti qualificati, liberalizzare il settore privato della formazione e attrarre investimenti stranieri nel sistema universitario nazionale. Grazie a questi interventi il MOET intende diminuire il numero di studenti costretti, dall'inadeguatezza dell'università vietnamita, a completare la propria formazione all'estero e migliorare la preparazione dei giovani al mercato del lavoro; uno dei compiti principali dell'istruzione deve essere quello di formare dei lavoratori competenti che possano contribuire alla costruzione di una società e un paese migliore e più competitivo. In merito alle carenze nel contesto è rilevante l'analisi riportata da un articolo redatto nel 2014 da ricercatori di Harvard e intitolato "Vietnamese Higher Education: Crisis and Response"; gli autori evidenziano che le università vietnamite non stanno producendo la forza lavoro adeguatamente formata richiesta dalla società e dall'economia del Vietnam. Le indagini condotte hanno infatti riscontrato che più del 50% dei laureati non è in grado di trovare un impiego nella propria area di specializzazione. Questa situazione è estremamente dannosa per lo sviluppo del paese poiché implica uno spreco delle potenzialità dei giovani che potrebbero invece attivamente e positivamente contribuire al processo di crescita economica.

Obiettivo del progetto in esame, la cui implementazione ha ricevuto finanziamenti (dal 2015 al 2018) da parte di Unione Europea, Banca Mondiale, Unione per il Mediterraneo e Associazione Columbus, è quindi lo sviluppo di una banca dati in tutto analoga a quella in uso in Italia; un ruolo fondamentale è riconosciuto al gruppo di esperti del consorzio AlmaLaurea, responsabile della realizzazione di questo modello, il cui compito è quello

di formare e guidare il personale vietnamita all'esecuzione e al monitoraggio di questo sistema di registrazione delle attività dei giovani laureati.

Ma a cosa è dovuto l'interesse dei governi europei e dei leader vietnamiti per le finalità del progetto? Cosa spinge l'Unione Europea ad assumere un ruolo di primo piano nel processo di finanziamento e promozione dei progetti internazionali di AlmaLaurea (e altri dalle caratteristiche simili)?

Le indagini presentate nel report "Youth, Skills and Employability" (OECD², 2015), riferite all'anno 2012, hanno riscontrato dati allarmanti per quanto riguarda il numero di giovani disoccupati: sarebbero 6,3 milioni i cittadini europei tra i 15 e i 24 anni di età rientranti nella categoria NEET, cioè senza un impiego regolare né impegnati in corsi di studio o formazione. Al momento dell'osservazione il tasso europeo di disoccupazione giovanile³ si aggirava intorno al 19% (è comunque da segnalare il miglioramento verificatosi rispetto al dato del 2013, quando il tasso superava il 23%). Occorre però sottolineare che questa media, calcolata dall' Eurostat sulla totalità della popolazione giovane della comunità europea, maschera la drammaticità delle realtà nazionali di alcuni paesi (come Italia, Grecia, Spagna e Croazia) dove, nello stesso anno, il tasso di disoccupazione giovanile era superiore al 40% (Commissione Europea, 2018).

I documenti semestrali di analisi, che la Commissione pubblica periodicamente, evidenziano come, oggi, i livelli di occupazione, disoccupazione e inattività giovanile non siano influenzati unicamente dalla situazione macroeconomica ma anche dalle caratteristiche strutturali della transizione dalla scuola al mondo del lavoro. Alcuni aspetti che determinano questa difficoltà nell'inserimento in ambito lavorativo sono:

- La segmentazione del mercato del lavoro; in realtà come quella italiana, dove il mercato del lavoro è suddiviso in molteplici categorie, la posizione dei giovani risulta estremamente precaria, con scarse garanzie e prospettive di

² Organisation for Economic Cooperation and Development, l'organizzazione internazionale (con sede a Parigi) per il coordinamento economico.

³ Cioè la percentuale di individui in cerca di occupazione di età compresa tra 15 e 24 anni rapportata al totale della forza lavoro nella stessa fascia di età (che comprende i giovani sia occupati che disoccupati ma non quelli economicamente inattivi, ossia i giovani che non lavorano e non sono disponibili o in cerca di lavoro).

impieghi duraturi. Inoltre, rispetto ad altre fasce di età, i giovani spesso risultano essere più qualificati del necessario per il lavoro che svolgono.

- Il livello di preparazione offerto dai sistemi di istruzione e formazione;
- La disponibilità di esperienze lavorative di qualità (anche sottoforma di tirocinio o apprendistato) da effettuare prima della conclusione degli studi;
- La capacità dei servizi pubblici e della sovrastruttura statale di proteggere e sostenere i giovani nella fase critica successiva al diploma o alla laurea.

Pertanto, gli stati membri della comunità europea hanno sempre ritenuto fondamentale garantire ai giovani il diritto al proseguimento dell'istruzione, al tirocinio o all'apprendistato oppure a un'offerta di lavoro qualitativamente valida entro quattro mesi dalla perdita del lavoro o dall'uscita dal sistema di istruzione. Unitamente a queste disposizioni di stampo normativo, l'UE interviene attraverso bandi e finanziamenti strategici per contrastare fenomeni quali disoccupazione, instabilità lavorativa e carenza di competenze professionalizzanti.

All'Unione Europea è riconosciuta una funzione fondamentale sotto molti punti di vista per quanto riguarda i progetti di sviluppo e cooperazione: essa ha, ad esempio, numerose responsabilità in campo legislativo, giudiziario, di indirizzo e di finanziamento. Quest'ultimo ambito in particolare è significativo al fine della ricerca in questione: l'UE infatti dispone aiuti economici per un'ampia gamma di progetti, siano essi proposti da privati, da enti o da governi dei paesi membri. La Strategia Europa 2020 (un programma che coordina il raggiungimento di obiettivi sociali, economici e di stabilità dei 28 paesi membri) prevede la predisposizione di cinque fondi strutturali di investimento grazie ai quali l'Unione gestisce, in cooperazione con i governi interessati, il bilancio comunitario. Inoltre, attraverso la Commissione Europea l'UE attua ulteriori tipologie di finanziamento a beneficio di progetti locali o internazionali.

Infatti, l'art. 17 del Trattato sull'Unione Europea elenca le diverse competenze della Commissione Europea, tra le quali rientrano anche l'esecuzione del bilancio e la gestione di programmi (Parlamento Europeo, 2012); più in dettaglio, il sito ufficiale della Commissione riporta che circa l'80% dei finanziamenti dell'UE è amministrato nell'ambito di programmi gestiti congiuntamente dalla Commissione europea e dalle autorità nazionali dei paesi dell'UE. Nei casi in cui i finanziamenti siano gestiti dalla

Commissione europea, ciò avviene tramite l'erogazione di sovvenzioni e l'indizione di gare d'appalto.

L'Unione Europea ha la possibilità di sostenere economicamente enti e individui nella realizzazione di progetti a livello statale, comunitario o internazionale; gli ambiti di applicazione di tali progetti variano notevolmente. Pertanto, la Commissione Europea prevede diverse tipologie di finanziamento, descritte in dettaglio nella sezione dedicata del sito dell'UE:

- Sovvenzioni; sono forme di finanziamento complementari, in quanto non coprono totalmente le liquidità necessarie a fondi o enti per la realizzazione di un progetto in ambito internazionale.
- Prestiti, garanzie e partecipazioni; l'Unione Europea fornisce capitali e garanzie per sostenere le sue politiche e programmi (per esempio in campo di ricerca e innovazione). Inoltre, può partecipare finanziariamente ad un progetto, possedendone una parte.
- Sussidi; questi contributi europei sono gestiti direttamente dai governi degli stati membri e non dalla Commissione Europea.
- Premi; ricompense (sottoforma di denaro o pubblicità) erogate ai vincitori dei concorsi indetti tramite il programma Horizon 2020.
- Appalti pubblici, attraverso i quali la commissione può acquistare beni, opere e servizi ad uso interno; questo strumento non è però considerato una forma di finanziamento alla stregua delle precedenti.

The Voyage Project: Opportunities for the Young and Graduates Employabilities in Vietnam (che rientra nella prima categoria di finanziamento) ha ricevuto i fondi europei grazie ad una delle c.d. *call for proposal*⁴, lo strumento utilizzato dalla Commissione per rendere nota la possibilità di ricevere finanziamenti europei. Questi ultimi vengono attualmente pubblicizzati attraverso diversi canali, a seconda del settore di intervento. In particolare, il Funding and Tenders Portal è la piattaforma che l'Unione Europea utilizza per promuovere l'opportunità di finanziamento e per selezionare le iniziative maggiormente competitive e meritevoli alle quali concedere sovvenzioni. Il portale

⁴ Con il termine si fa riferimento alla selezione (effettuata dall'UE) di progetti e proposte provenienti da organizzazioni o persone fisiche che, se meritevoli, divengono beneficiari di finanziamenti e sovvenzioni.

consente di effettuare ricerche sulla base dell'area o sulla tipologia dell'intervento; in questo modo è possibile individuare il programma corrispondente alle caratteristiche del progetto. Alcuni esempi sono il Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized Enterprises, il Programma Erasmus + e Horizon2020.

Il progetto in esame rientra nel programma noto come Erasmus +, dedicato ad interventi legati a istruzione, formazione e attività sportiva dei giovani (Parlamento Europeo, 2013). Come riportato nella terza edizione della Erasmus+ *Programme Guide* diffusa dall'UE, una delle responsabilità più impellenti della Comunità Europea è quella di affrontare gli elevati tassi di disoccupazione; ciò è possibile anche attraverso l'educazione, lo sport e la formazione dei giovani. Il programma persegue anche altre finalità di natura socioeconomica, come lo sviluppo di capitale sociale e l'attiva partecipazione dei giovani nei processi democratici nazionali e su scala globale. Infatti, come sottolineato nel documento sopracitato, "*this investment in knowledge, skills and competences will benefit individuals, institutions, organisations and society as a whole by contributing to growth and ensuring equity, prosperity and social inclusion in Europe and beyond*" (Commissione Europea, 2013).

Il programma è suddiviso in quattro Azioni Chiave (c.d. *Key Action*):

1. *Mobility of individuals* → opportunità di studio, approfondimento o esperienza professionale all'estero.
2. *Cooperation for innovation and the exchange of good practices* → partnership transnazionali, progetti di *capacity building*, e collaborazioni in ambito di istruzione superiore.
3. *Support for policy reform* → iniziative per promuovere l'innovazione delle politiche e degli strumenti nazionali o europei ad esse connessi.
4. *Jean-Monnet activities* → programmi di approfondimento e di eccellenza esclusivi per la formazione di giovani in specifiche aree professionali.

La gestione del programma è affidata principalmente alla Commissione Europea che però, per ovvi motivi di organizzazione, delega a Enti Nazionali competenti il compito di selezionare i vincitori del finanziamento tra tutti i candidati. Questa funzione viene svolta sulla base di precise indicazioni contenute nella guida del programma (che riporta in

modo minuzioso anche i requisiti e le caratteristiche richieste per aggiudicarsi la sovvenzione).

Il progetto sul quale si basa questa analisi rientra nella seconda categoria di intervento, la Key Action 2, in quanto si propone di sviluppare, trasferire e implementare pratiche innovative in ambito di istruzione superiore in un contesto extra europeo; queste funzioni sono riassunte dalla definizione di uno degli obiettivi del programma Erasmus+ come la realizzazione di un nuovo approccio a supporto di competitività e occupazione.

La Commissione Europea, come già accennato, mette a disposizione dei candidati un manuale del Programma (aggiornato di anno in anno), utile a tutti gli attori potenzialmente coinvolti in questo genere di intervento globale.

I.2 Il programma Erasmus +⁵

Il programma Erasmus+ è uno strumento realizzato a partire dalle esperienze derivanti da 25 anni di intervento, concretizzato attraverso molteplici programmi europei. Lo scopo di Erasmus+ è di superare i limiti dei precedenti progetti, supportando azioni e promuovendo sinergie nei campi dell'istruzione, della gioventù, dello sport e della formazione.

Per l'anno 2019 il programma beneficerà approssimativamente di 15 miliardi di euro di *budget*; questa cifra è intesa a finanziare i progetti selezionati per tutta la loro durata.

Il 24 ottobre dello scorso anno è stata pubblicata la guida aggiornata per il 2019 del Programma Erasmus+; fin dai primi paragrafi gli autori hanno voluto evidenziare quali risultati si intende raggiungere grazie ad esso:

- Gli obiettivi previsti dalla Strategia per l'Europa 2020⁶ (in particolare quelli legati all'educazione e istruzione);
- Gli obiettivi previsti dalle politiche europee per la cooperazione in campo di istruzione e formazione;
- Un intervento sostenibile a sostegno dello sviluppo di Nazioni Partner;
- Gli obiettivi generali previsti dallo statuto della Comunità Europea per quanto concerne i giovani;
- Il potenziamento della dimensione sportiva a livello europeo;
- La promozione dei valori comunitari in accordo con l'art. 2 del Trattato sull'Unione Europea.

Il documento è indirizzato alle organizzazioni che prevedono attività sostenute dal Programma e ai partecipanti, ovvero quelle persone (studenti, tirocinanti, volontari, professori, insegnanti, formatori, professionisti nel settore dell'istruzione ecc.) coinvolte in suddette attività. La guida descrive in dettaglio i diversi attori che contribuiscono al

⁵ Le definizioni e le tassonomie di questo paragrafo fanno riferimento, laddove non esplicitamente riportato, alla già citata *Erasmus + Programme Guide* (versione 1: 2019).

⁶ La strategia Europa 2020 è il programma dell'UE per la crescita e l'occupazione per il decennio in corso. Mette l'accento su una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva come mezzo per superare le carenze strutturali dell'economia europea, migliorarne la competitività e la produttività e favorire l'affermarsi di un'economia di mercato sociale sostenibile (Commissione Europea).

processo: la Commissione Europea ha un ruolo di primo piano poiché è incaricata della gestione del *budget*, dell'individuazione delle priorità, degli obiettivi e dei criteri di valutazione. Inoltre, essa effettua un parziale monitoraggio delle prime fasi di implementazione e si occupa del coordinamento delle strutture incaricate della gestione del Programma a livello nazionale. Il compito di attuare effettivamente i vari *step* del ciclo di vita del progetto è invece affidato dalla Commissione alle Agenzie Nazionali; questi incaricati costituiscono il tramite tra l'Unione e i beneficiari a livello locale, regionale o nazionale e consentono di adattare le normative del Programma alle specifiche situazioni. A questi protagonisti si affiancano numerose piattaforme virtuali e uffici fisici che offrono un'azione di supporto per quanto concerne le procedure a livello locale e la diffusione di informazioni.

La guida si compone di tre sezioni dedicate rispettivamente: alle informazioni generali sul Programma, alle istruzioni per le azioni previste dal Programma e alle informazioni per i candidati. Una delle prime parti del documento è dedicata ai partecipanti: con questo termine si indicano sia i singoli individui (studenti, professori, tirocinanti, insegnanti, volontari ecc.) sia le organizzazioni e istituzioni partecipanti, le quali rispondono effettivamente della sovvenzione ricevuta dall'Unione Europea. In entrambi i casi sono indispensabili specifici requisiti e caratteristiche, descritti in dettaglio nella Parte B e nell'Allegato I della guida, affinché l'inclusione nel progetto sia possibile.

Le finalità delle Key Action 1 e 2, in campo di istruzione e insegnamento, sono elencate dettagliatamente con il titolo di "obiettivi specifici":

- Migliorare il livello delle competenze correlate al mercato del lavoro e rilevanti per la realizzazione di una società inclusiva, in particolare tramite le opportunità di mobilità per ragioni di studio e attraverso la cooperazione tra mondo dell'istruzione e del lavoro;
- Potenziare la qualità dell'educazione, l'eccellenza nel campo della ricerca e dell'innovazione e l'internazionalizzazione, attraverso il potenziamento della cooperazione transnazionale nel campo della formazione;

- Promuovere la collaborazione a livello comunitario e la modernizzazione del settore dell'istruzione grazie ad una maggior trasparenza, norme europee integrative delle politiche nazionali e diffusione delle c.d. *good practices*⁷;
- Incrementare la dimensione internazionale di educazione e formazione, attraverso la cooperazione tra il Programma e le istituzioni delle nazioni *partner*, accrescendo il prestigio dell'istruzione superiore europea e supportando le attività esterne dell'Unione (come, per esempio, quelle azioni tese al raggiungimento degli obiettivi del millennio);
- Migliorare l'insegnamento e l'apprendimento delle lingue e promuovere la diversità linguistica e il multiculturalismo dell'UE.

Come già accennato, il progetto preso in esame rientra in particolare nelle azioni previste dalla Key Action II: queste attività (*partnership*, alleanze strategiche tra università, *capacity building*) hanno come obiettivi principali sviluppo, trasferimento e implementazione di pratiche innovative nel campo dell'istruzione superiore, a livello locale, regionale, nazionale e globale. In particolare, le linee guida europee analizzano i risultati specifici attesi e ne definiscono gli attori principali: le organizzazioni partecipanti, gli enti e le istituzioni coinvolti direttamente o indirettamente, il sistema politico e sociale per il quale il progetto è stato strutturato. L'intenzione della Commissione Europea, al momento della selezione dei partecipanti al Programma Erasmus + è di sostenere i progetti effettivamente in grado di migliorare la capacità del sistema di istruzione superiore di adattarsi ai cambiamenti e di rispondere in modo soddisfacente alle sfide odierne.

La sezione dedicata a questo aspetto del Programma prosegue poi definendo in dettaglio le varie tipologie di azioni:

- Le *partnership* strategiche consentono lo sviluppo e l'implementazione di pratiche innovative e collaborazioni per la condivisione di esperienze e *good practices*. Questa tipologia di intervento può prevedere finalità che non afferiscono unicamente all'ambito di istruzione, formazione e sport ma, per ricevere il finanziamento della Commissione, deve condividere alcuni degli

⁷ Il termine indica una pratica valida, che ha già prodotto buoni risultati e che è stata più volte verificata, che merita di essere condivisa affinché possa essere adottata da altri (definizione FAO).

obiettivi trasversali previsti dal bando Erasmus+. I progetti possono inoltre prevedere l'intervento di attori differenti da quelli classici (si parla in questo caso di cooperazione intersettoriale): per esempio, istituzioni pubbliche e private o associazioni identificate come *partners*, suscettibili di apportare effetti positivi all'implementazione e diffusione dei risultati del progetto.

- *Knowledge Alliances* e Università Europee: questi metodi di intervento sono raggruppati nello stesso paragrafo delle linee guida poiché si prefissano l'obiettivo comune di realizzare una strategia condivisa dai diversi membri della comunità europea e *partners* del progetto. Nel primo caso si tratta di progetti transnazionali, strutturati e basati sui risultati che prevedono la collaborazione tra educazione superiore e il contesto lavorativo. Gli obiettivi generali previsti sono: sviluppare nuovi approcci multidisciplinari di insegnamento e apprendimento, stimolare la produzione di competenze imprenditoriali, facilitare la creazione e lo scambio di conoscenze. Il testo della Commissione elenca anche gli aspetti fondamentali di questa azione (innovazione, sostenibilità e impatto effettivo) e i criteri di idoneità. Con il termine "università europea" si indica invece un *network* costituito da istituti di studi superiori di tutta Europa che si concretizzi in programmi di ricerca e educazione, condivisi e elaborati congiuntamente; l'intento è quello di produrre un'identità comune per la nuova generazione di giovani europei.
- Le *Sector skills Alliances* sono definite come progetti transnazionali che identificano, analizzano e cercano di attenuare delle carenze in specifici settori lavorativi o relativamente a particolari mansioni e profili.
- *Capacity Building* è invece il termine utilizzato per indicare quei progetti transnazionali di cooperazione che mirano al miglioramento e all'innalzamento della qualità dell'istruzione superiore ma che, a differenza delle azioni fino ad ora considerate, intendono anche generare un cambiamento strutturale nell'ambiente di intervento. Le *guidelines* sottolineano che il Programma prevede un'ampia gamma di attività che possono rientrare in questa categoria, a condizione che dalla proposta di progetto emerga la coerenza di tali interventi al fine del raggiungimento degli obiettivi previsti dal progetto stesso.

I.3 Il Project Cycle Management e le linee guida UE

In quanto artefice e responsabile dell'euro-progettazione, l'Unione Europea è incaricata della redazione e diffusione di linee guida e normative che uniformino la struttura e le attività nell'ambito di progetti internazionali.

Ne sono un esempio le già citate Project Cycle Management Guidelines, pubblicate nel Marzo 2004 e redatte dalla Commissione Europea in collaborazione con l'Aid Delivery Method Helpdesk. Esse forniscono indicazioni relativamente al ciclo di vita di un progetto, descrivendo in particolare le fasi di programmazione, identificazione, formulazione, implementazione e valutazione.

Questo processo è in realtà suddivisibile in cinque fasi:

1. **Programmazione:** questo primo passaggio avviene a livello nazionale o comunitario. Il governo ha la responsabilità di valutare gli obiettivi principali e gli ambiti di intervento prioritari nella cooperazione. Da questa prima analisi deriva la formulazione di un documento che indirizzerà la progettazione per il periodo di riferimento successivo: il Country Strategy Paper. Inoltre, essa consente di individuare gli *stakeholder*⁸ chiave degli interventi e una strategia coerente di azione che tenga conto delle c.d. *lessons learned*⁹.
2. **Identificazione:** lo scopo di questo *step* è quello di individuare un'idea di progetto in linea con la strategia nazionale per lo sviluppo e di realizzare una proposta finanziaria, con l'aiuto del Project Cycle Management (PCM d'ora in avanti). Alcuni degli strumenti utilizzati in questa fase sono il Quality Assessment Criteria (una checklist dei requisiti e dei criteri che devono essere inclusi nel progetto), il Logical Framework Approach (descritto in dettaglio nel corso del capitolo), un'analisi economica e finanziaria del contesto, il Term of Reference¹⁰.

⁸ Qualsiasi soggetto o gruppo di individui che abbiano un interesse significativo nel fallimento o nel successo del progetto.

⁹ Una conoscenza o nozione appresa tramite esperienza diretta, sia essa positiva o negativa.

¹⁰ Term of Reference (TOR) è un documento di programmazione che riporta le attività principali del progetto, l'ambito di intervento, il budget e le competenze richieste. Grazie a questo studio preliminare è possibile stabilire i rapporti e le responsabilità dei vari attori coinvolti nel progetto. La struttura di questo

Al termine del processo di identificazione il *project manager* deve aver redatto un documento che riporti dettagliatamente il contesto dell'intervento, gli *stakeholder* potenziali e confermati, le possibili minacce, una stima indicativa dei costi previsti, la descrizione del progetto, il piano d'azione.

3. Formulazione: nel corso di questa fase (la cui durata può variare notevolmente a seconda della tipologia del progetto) un'apposita squadra dovrà eseguire una minuziosa analisi del progetto al fine di: confermare *relevance* e *feasibility*, preparare un disegno di progetto dettagliato e un report finanziario. A questo punto, in aggiunta agli strumenti precedentemente citati, il team di progetto può utilizzare anche la Risk Management Matrix che consente di raffigurare come si prevede di affrontare gli eventuali rischi; questo grafico deve essere revisionato e aggiornato periodicamente.
4. Implementazione: come suggerito dal titolo, questo passaggio comprende l'attività concreta, il raggiungimento effettivo dei risultati attesi, la gestione efficiente delle risorse a disposizione e il monitoraggio dei progressi.
5. Valutazione e verifica: quest'ultima fase prevede l'analisi e la successiva valutazione del design, delle attività e dei risultati di un progetto (già concluso o ancora in corso). L'obiettivo è quello di evidenziare il rispetto delle direttive e degli scopi dichiarati del progetto, nonché quello di fornire una garanzia in merito alle procedure e all'aspetto finanziario. Questo step è fondamentale poiché consente di modificare in itinere le criticità del progetto o di migliorare la qualità di interventi futuri (c.d. *lessons learned*).

Per riassumere, il PCM è un processo creativo complesso che fornisce un *framework* decisionale e di analisi per la realizzazione di progetti di cooperazione allo sviluppo. Come sottolineato dal manuale inerente al PCM distribuito da FORMEZ¹¹, il ciclo di progetto lega l'una all'altra le fasi sopracitate in modo tale che le questioni pertinenti siano esaminate in maniera sistematica e sequenziale. I responsabili della progettazione e implementazione utilizzano questo modello come riferimento per la stesura e la

strumento si modifica a seconda della tipologia del progetto ma alcuni elementi restano invariati: l'analisi del background, l'individuazione degli obiettivi del progetto, la metodologia prescelta, la redazione di un piano d'azione e di una *timetable* (spesso organizzato sottoforma di Gantt chart).

¹¹ Centro di Formazione e studi per il Mezzogiorno, fornisce assistenza tecnica e servizi formativi alle amministrazioni pubbliche.

realizzazione effettiva delle attività previste. Esso contribuisce al raggiungimento di diversi obiettivi:

- Assicurare la conformità del progetto con le politiche comunitarie;
- Garantire l'accordanza tra la strategia del progetto e le necessità dei beneficiari;
- Garantire la fattibilità e la sostenibilità del progetto.

Per consentire il raggiungimento di questi e altri risultati il PCM utilizza diversi strumenti, tra i quali il Logical Framework Approach: questa tipologia di analisi fu ideata alla fine degli anni Sessanta per permettere all'Agency of International Development americana di migliorare il sistema di pianificazione e valutazione dei progetti. Essa è utilizzata nelle quattro fasi principali della progettazione ed è descritta dalle linee guida europee come un processo di revisione che aiuta ad organizzare le informazioni. Il risultato di questa registrazione ordinata dei dati è un grafico chiamato Logical Framework Matrix, una matrice (composta da quattro colonne e quattro o più righe) che rappresenta in modo schematico gli elementi fondamentali del progetto;

In particolare:

- La logica dell'intervento (cioè l'elenco dei risultati attesi, in ordine di importanza);
- Le c.d. *assumptions* (i fattori esterni che potrebbero intervenire durante l'implementazione del progetto);
- Gli indicatori (che saranno utilizzati per monitorare l'andamento del progetto).

Questo strumento deve essere revisionato costantemente dal team responsabile del progetto, affinché i dati riportati siano sempre attuali e rilevanti.

A partire dal 1993 l'Unione Europea prevede obbligatoriamente l'utilizzo del LFA nella gestione di progetti, trasformando perciò questo strumento in una prerogativa indispensabile per l'attribuzione di sovvenzioni comunitarie.

Una parte integrante dell'approccio è lo schema denominato Quality Frame, nel quale sono riportati i diversi aspetti e requisiti da tenere in considerazione nel corso della prima fase di valutazione del progetto; utilizzando questo schema, la lettura dei contenuti risulta estremamente agevolata.

A	Relevant <i>The project meets demonstrated and high priority needs</i>	B	Feasible <i>The project is well designed and will deliver sustainable benefits to target groups</i>	C	Effective & well managed <i>The project is delivering the anticipated benefits and is being well managed</i>
1	Consistent with, and supportive of, EC development and cooperation policies	6	The objectives (Overall objective, purpose and results) and the work programme (activities) are clear and	12	The project remains relevant and feasible
2	Consistent with, and supportive of, Partner Government policies and relevant sector programmes ¹	7	logical, and address clearly identified needs	13	Project objectives are being achieved
3	Key stakeholders and target groups are clearly identified, equity and institutional capacity issues analysed, and local ownership demonstrated	8	The resource and cost implications are clear, the project is financially viable and has a positive economic return	14	The project is being well managed by those directly responsible for implementation
4	Problems have been appropriately analysed	9	Coordination, management and financing arrangements are clear and support institutional strengthening and local ownership	15	Sustainability issues are being effectively addressed
5	Lessons learned from experience and linkages with other ongoing/planned projects/programmes have been assessed and incorporated into strategy selection	10	The monitoring and evaluation (M&E) system and audit arrangements are clear and practical	16	Good practice principles of project management are applied by EC Task Managers
		11	Assumptions/Risks are identified and appropriate risk management arrangements are in place		
			The project is environmentally, technically and socially sound and sustainable		

Figure I-1: Esempio di Quality Frame

La figura II.1 mostra i requisiti di fattibilità, rilevanza e effettività, fondamentali ai fini dell'analisi, che vengono verificati nella fase di formulazione (terza fase): come riportato nelle linee guida sopracitate, il termine *feasibility* significa che il progetto è ben concepito e che ciò consentirà di raggiungere obiettivi concreti e sostenibili a favore dei beneficiari finali. È ad esso strettamente collegato il concetto di *relevance*, cioè l' idoneità del progetto a soddisfare le necessità primarie della comunità che "ospita" il progetto. Infine, il concetto di *effectiveness* si traduce con il raggiungimento di alcuni degli obiettivi a breve termine prestabiliti ed è significativo in quanto evidenzia la corretta pianificazione e implementazione delle fasi del progetto.

Questi ed altri aspetti del progetto sono valutati e riportati in modo sintetico in un documento conclusivo, redatto nella sua fase finale di “vita”: *Completion and Ex-Post Evaluation*. In questo report finale il redattore deve anche fornire un’analisi relativamente alla sostenibilità del progetto; con questo termine si indica la probabilità che i benefici derivanti dall’intervento perdurino, anche in seguito all’interruzione del supporto esterno. I fattori in grado di assicurare questo risultato sono: l’*ownership* dei beneficiari, la coerenza delle *policies*, l’utilizzo di adeguata strumentazione tecnologica, il contesto di implementazione del progetto, l’esistenza di eventuali problemi a livello socioculturale, l’uguaglianza di genere, il coinvolgimento positivo delle istituzioni, l’adeguatezza delle risorse economiche e finanziarie impiegate (FAO, 2001).

Ciò che questa ricerca intende dimostrare è la rilevanza di tale documento e, più in generale, della fase di valutazione finale di un progetto: questo step è fondamentale al fine di aumentare la portata dei risultati ottenuti grazie al progetto stesso. La speranza di ogni project manager è quella di contribuire ad un cambiamento duraturo e profondo all’interno di una società, di colmare una lacuna ed eliminare le carenze riscontrate nel settore considerato. Questi ambiziosi obiettivi possono essere raggiunti anche, e soprattutto, grazie ad una puntuale verifica dei risultati ottenuti, delle attività implementate e degli errori commessi.

È importante però evidenziare che la valutazione del progetto esaminato non si riduce a questo documento finale: come già sottolineato, la valutazione e il monitoraggio vengono effettuati durante ogni fase del ciclo di vita di un progetto e, pertanto, i documenti che ne derivano sono molteplici. Gli esperti identificano tre diverse tipologie di verifica: monitoraggio o revisione periodica, valutazione e *audit*. Nel primo caso, durante la fase di implementazione, gli *stakeholder* “chiave” (che hanno la responsabilità delle attività sul campo) discutono periodicamente i progressi e le difficoltà incontrate nel lasso di tempo preso in esame. Questo confronto (più o meno formale, a seconda delle situazioni) avviene frequentemente e con regolarità e contribuisce all’aggiornamento del piano di azione e all’individuazione di strategie per superare gli eventuali ostacoli. Molto utile a questo scopo è il CRIS (Common Relex Information System), un modello standardizzato per riportare i risultati dei monitoraggi nell’eventualità in cui si tratti di un progetto finanziato dall’Unione Europea (come in questo caso).

Lo scopo della valutazione è invece di “effettuare una verifica, il più oggettiva possibile, di un progetto in fase di implementazione o già concluso, di un programma, di una politica [...]. Lo scopo è di determinarne la rilevanza, il raggiungimento degli obiettivi, l’efficienza, l’efficacia, l’impatto e la sostenibilità.” (PCM Guidelines, 2004). I requisiti fondamentali per effettuare questa analisi sono quindi imparzialità, indipendenza e credibilità degli esperti incaricati della valutazione, partecipazione degli *stakeholders* e utilità dell’indagine stessa. È importante evidenziare che, dato il valore di questo controllo, il team prevede un budget indipendente da quello utilizzato per la gestione generale del progetto. Inoltre, questa tipologia di verifica può essere effettuata in diversi momenti dell’implementazione e quindi, a seconda della fase di vita del progetto, saranno presi in considerazione criteri di controllo differenti; per esempio, durante lo svolgimento delle attività la commissione ne valuterà l’efficienza mentre al termine del progetto ne sarà verificato l’impatto complessivo.

Infine, la fase di *audit* è descritta dalla guida europea come un’operazione esterna; essa infatti è generalmente affidata da EuropeAID¹² ad un’impresa specializzata in questa tipologia di verifica (sia essa per valutare l’aspetto finanziario o la *performance* dell’intervento). Lo scopo principale di quest’operazione di controllo è quello di esaminare in dettaglio le attività espletate nell’ottica del progetto e di esprimere un giudizio (a beneficio di *stakeholder* e investitori) in merito ai risultati ottenuti e all’utilizzo del budget a disposizione. Il prodotto di quest’analisi è l’*audit report*, il quale “dovrebbe rispecchiare i criteri di valutazione fondamentali (conformità, efficacia, efficienza e economicità sono i già citati aspetti ritenuti fondamentali da EuropeAID), considerando la natura del progetto, lo stage di implementazione raggiunto e i soggetti ai quali il documento è indirizzato.

Questo documento consente di valutare l’andamento del progetto e stabilirne la sorte: i destinatari del report potranno decidere di interrompere o modificare le attività, di proseguire nell’implementazione del progetto, di modificare degli interventi esterni ma strettamente connessi al progetto in esame, di rivoluzionare le strategie di cooperazione sulla base delle considerazioni emerse dall’analisi effettuata.

¹² EuropeAid è la direzione generale della Commissione europea responsabile della messa in pratica dei programmi e dei progetti di cooperazione internazionale.

I – EXECUTIVE SUMMARY	It should be tightly drafted, and usable as a free-standing document. It should be short, not more than five pages. It should focus on the main analytical points, indicate the main conclusions, lessons learned and specific recommendations. Cross-references should be made to the corresponding page or paragraph numbers in the main text that follows.
II – Main Text	The main text should start with an introduction describing, first, the project or programme to be audited and, second, the audit objectives and scope. The body or core of the report should follow the audit criteria, describing the facts and interpreting or analysing them in accordance with the key questions pertinent to each criterion.
III – Findings, Conclusions and Recommendations	<p><i>Audit findings</i> should be presented as a separate chapter. Audit findings are pertinent statements of fact and emerge by a process of comparing ‘what should be’ with ‘what is’ (i.e. comparing facts with criteria). Main findings will vary in nature but should be addressed in the body of the report whereas underlying and more detailed findings can be addressed in the annexes.</p> <p>Wherever possible, for each key finding there should be a corresponding recommendation. The ultimate value of an audit depends on the assurance which the audit provides, and the quality and credibility of the recommendations offered. <i>Recommendations</i> should therefore be as realistic, operational and pragmatic as possible. Recommendations should be carefully targeted to the appropriate audiences at all levels.</p> <p><i>Conclusions</i> (or the opinion of the auditor) are the auditors’ overall assessment of the effects of the findings on the subject (i.e. project activities and financial data) audited. Audit conclusions put the findings in perspective upon their overall implications.</p>
IV – Annexes	<ul style="list-style-type: none"> • Terms of Reference of the audit • Audit firm references and names of the auditors • Audit Methodology applied • List of persons/organisations consulted • Literature and documentation consulted • Other technical annexes (e.g. list with detailed findings, expenditure tables)

Figure I-2: Modello di Audit Report

II. Il monitoraggio e la sostenibilità del progetto

Il secondo capitolo fornisce una descrizione puntuale delle diverse tipologie di monitoraggio impiegate durante il ciclo di vita di un progetto e degli strumenti di valutazione a disposizione dei *project managers*. Il secondo paragrafo definisce, invece, alcuni concetti fondamentali per la comprensione delle logiche di progettazione di interventi per lo sviluppo.

II.1 Gli strumenti di monitoraggio e valutazione¹³

Questo paragrafo è dedicato ai meccanismi di controllo che vengono eseguiti con una certa frequenza (durante tutta la durata del progetto) e che consentono, genericamente, di rielaborare e fornire dati aggiornati agli attori incaricati di prendere decisioni e implementare effettivamente le attività previste dal progetto. È necessario, però, operare una distinzione tra le diverse tipologie di processi di verifica:

1. Si parla di **monitoraggio** in riferimento ad un procedimento *in itinere* dedicato alla raccolta e alla rielaborazione di dati che evidenzino gli sviluppi fisici (per esempio, i risultati delle attività), i progressi rispetto all'obiettivo del progetto e ai criteri di qualità (*ownership*, sostenibilità ecc.), le criticità e le eventuali modifiche da apportare al programma in corso d'opera. Le informazioni rilevanti, in questo caso, sono i risultati materiali e finanziari, la qualità complessiva delle attività, un primo *feedback* da parte dei *target groups* ed eventuali problemi riscontrati.
2. Anche lo strumento di **regular review** viene utilizzato periodicamente durante la fase di implementazione del progetto; questa verifica deve essere preventivamente inserita nella programmazione delle attività e ha come obiettivo principale la rielaborazione dei dati raccolti durante gli interventi di monitoraggio nonché la loro diffusione, al fine di agevolare decisioni oculate ed eventuali variazioni al programma di intervento. Monitoraggio e revisione sono affidati a responsabili

¹³ La letteratura di riferimento del paragrafo sono le *Project Cycle Management Guidelines* della Commissione Europea e il manuale di *Project Cycle Management* del FORMEZ.

per la gestione interna del progetto e, in entrambi i casi, è fondamentale l'effettivo coinvolgimento di *stakeholders* attivi "sul campo".

3. La **valutazione**, normalmente, avviene con minore frequenza rispetto alle due tipologie precedenti in quanto effettuata a metà del PC, al termine del progetto e dopo la sua conclusione (*ex post*) da soggetti esterni specializzati. I destinatari del *report* realizzato in seguito a questa verifica sono i responsabili delle attività, gli ideatori del progetto e i *policy maker*¹⁴ che riceveranno un riscontro in merito alla coerenza tra gli interventi eseguiti e gli obiettivi specifici dichiarati in fase di progettazione. Lo scopo è estrapolare dai risultati e dal progetto concreto, considerazioni e suggerimenti applicabili, in futuro, ad altre situazioni e interventi. Inoltre, la valutazione favorisce anche l'*accountability* cioè la responsabilità dei *managers* del progetto nei confronti di *stakeholders* e *target groups*. Pertanto, i presupposti fondamentali di questo processo di verifica sono imparzialità e indipendenza, credibilità e utilità dei risultati presentati (fondamentale è quindi la reputazione dell'operatore responsabile della valutazione), partecipazione degli *stakeholders*.
4. L'**audit** infine è un controllo (conseguente al termine del progetto) affidato ad un organo esterno: il *focus* di questo processo è prevalentemente economico poiché volto a valutare efficacia, efficienza e economicità delle attività implementate nei mesi precedenti; anche regolarità e legalità dell'intervento sono aspetti presi in considerazione. I beneficiari del report prodotto al termine di quest'analisi sono i donatori, i rappresentanti dei governi coinvolti e la Commissione Europea. Questo documento deve essere presentato contemporaneamente alla relazione conclusiva del progetto e rappresenta un'assicurazione sulla conformità delle spese e dei costi sostenuti, rispetto a quanto previsto dal *Grant Agreement*¹⁵.

Il prodotto di queste procedure consiste in una serie di documenti che rielaborano e presentano le informazioni principali emerse dal processo di monitoraggio e valutazione; la tipologia di relazione varia in base alla fase del progetto e allo scopo del *report*.

¹⁴ Soggetti che hanno il potere o l'autorità di influenzare le decisioni e le politiche a livello locale o internazionale.

¹⁵ Il contratto standard che definisce le condizioni per il finanziamento europeo di un progetto.

Durante la fase di programmazione e identificazione vengono redatti la Matrice del Quadro Logico, il programma delle attività e quello delle risorse, il modello per l'analisi del contesto. Questi sono alcuni degli strumenti più utilizzati poiché consentono di effettuare un preciso paragone tra gerarchia degli obiettivi del progetto (così come descritti dalla *Logframe Analysis*) e gli aspetti che saranno poi considerati durante le fasi di monitoraggio, valutazione e revisione (come evidenziato dalla tabella II-1, PCM Guidelines, 2004). Il già menzionato Term of Reference (TOR) è un ulteriore esempio dei materiali prodotti in queste fasi iniziali del ciclo del progetto, e revisionate con il progredire dell'intervento: tale documento deve fornire una descrizione precisa della logica dell'intervento, il piano delle attività (incluse le tempistiche e le modalità), le risorse necessarie previste, i resoconti richiesti. Le informazioni riportate variano a seconda dell'ambito e del contesto di intervento ma le linee guida europee propongono un formato standard e generico composto da:

- *background* dell'intervento,
- obiettivi dell'intervento,
- problematica da affrontare,
- approccio dell'intervento,
- competenze necessarie,
- resoconti richiesti,
- piano d'azione e prospetto delle attività.

Anche la Matrice di Gestione dei Rischi è uno strumento strettamente collegato ai processi di monitoraggio e revisione del progetto: esso infatti è realizzato durante la fase di formulazione ma viene poi revisionato periodicamente durante l'implementazione delle attività, poiché permette di operare delle modifiche dell'intervento *in itinere* in base alla valutazione effettuata e ai nuovi potenziali rischi individuati. Nel corso della terza fase del ciclo di progetto viene anche eseguita la c.d. *ex-ante evaluation* che verifica i prerequisiti indispensabili per il finanziamento del progetto (rilevanza, sostenibilità e fattibilità).

Focus	Gerarchia degli obiettivi
Valutazione	Obiettivo generale
Valutazione e revisione	Scopo del progetto
Monitoraggio, revisione e <i>audit</i>	Risultati
Monitoraggio e <i>audit</i>	Attività implementate e risorse

Table II-1 Collegamento strumenti di monitoraggio e elementi del progetto

Durante la fase di implementazione i responsabili del progetto organizzano frequenti visite di ispezione sul luogo dove le attività sono fisicamente espletate, incontri e riunioni con i soggetti coinvolti attivamente nelle varie fasi del progetto. L'analisi delle informazioni raccolte deve essere adeguata ai destinatari finali e all'obiettivo del report realizzato: è necessario sfruttare al meglio i dati qualitativi e quantitativi utilizzando un approccio che valorizzi entrambe le tipologie di rappresentazione. Lo stesso trattamento deve essere riservato alla rielaborazione delle informazioni raccolte attraverso i sondaggi e le interviste effettuate durante le visite di controllo, somministrate a membri dello staff, attuatori, rappresentanti dei *target groups*.

Una categoria fondamentale di documenti prodotti durante la fase di implementazione del progetto è quella dei *report*: questo strumento è estremamente rilevante nell'ottica delle richieste indirizzate dalla Commissione Europea ai *project managers*. I manager del progetto e i responsabili delle attività dovrebbero, infatti, fornire relazioni aggiornate e frequenti agli *stakeholders* coinvolti, soprattutto a coloro che assicurano la copertura finanziaria dell'intervento. In questo modo è possibile a) incrementare la responsabilità degli attori locali rispetto alle attività del progetto, b) promuovere l'*ownership* dei risultati ottenuti, c) armonizzare le procedure di revisione con quelle degli altri donatori, d) promuovere la trasparenza.

Le tipologie di *report* sono molteplici:

- L' *inception report* (realizzato, generalmente, entro i primi tre mesi dall'inizio delle attività) è utilizzato dai manager per revisionare insieme agli *stakeholders* il design del progetto, per presentare il primo piano d'azione annuale, rassicurare i finanziatori circa pertinenza e fattibilità delle attività e per accrescere l'*ownership* e il coinvolgimento dei *target groups*. Questo

aspetto è particolarmente rilevante nel caso in cui i responsabili della progettazione e dell'implementazione non coincidano.

- Il *progress report*, redatto generalmente ogni 4/6 mesi, utilizzato per riassumere le fasi di intervento previste e per ragguagliare i destinatari della relazione in merito allo stato delle attività. Spesso questo documento è realizzato a partire da un modello standardizzato (sviluppato dalla Commissione Europea) che deve essere compilato gradualmente, durante lo svolgimento delle attività; il format in questione è il CRIS (già citato nel primo capitolo dell'elaborato), un rapporto di implementazione attinente l'elenco dei progressi ottenuti rispetto agli obiettivi prestabiliti, la descrizione di eventuali cambiamenti occorsi durante lo svolgimento delle attività, i problemi e i limiti incontrati nel contesto locale (PCM Guidelines, 2004).
- Il piano annuale (richiesto per tutti i progetti che prevedono un intervento di uno o più anni) che dovrebbe documentare i progressi verso i risultati attesi e prestabiliti, e fornire un aggiornamento in merito ad eventuali variazioni nel contesto di intervento e nell'ambiente "esterno". Come suggerito dal titolo, il piano annuale deve includere anche un prospetto delle attività previste per i mesi successivi, realizzato e modificato sulla base delle valutazioni già effettuate.
- La relazione finale, il c.d. *completion report*, è un documento di verifica prodotto al termine delle attività di implementazione (durante la quinta fase del ciclo del progetto, dedicata alla valutazione). Esso è generalmente il report conclusivo che fornisce ai manager del progetto l'opportunità di formulare raccomandazioni per gli attori locali, di evidenziare eventuali variazioni rispetto alla pianificazione iniziale, di sottolineare le *lessons learned* e di descrivere il piano di sostenibilità previsto. Deve essere presentato alla Commissione Europea entro 60 giorni dalla conclusione del progetto e si compone di diversi elementi: un riepilogo delle caratteristiche dell'intervento, un piano per la disseminazione delle competenze acquisite grazie al progetto, un questionario che indaghi le implicazioni sociali e il coinvolgimento degli attori locali.

Ciò che accomuna le diverse tipologie di relazioni è la trasparenza e l'inclusività: tutti gli attori devono essere coinvolti nella realizzazione di questi documenti al fine di fornire un quadro comprendente tutte le dimensioni del progetto (amministrativa, finanziaria, accademica ecc.) e garantirne la sostenibilità.

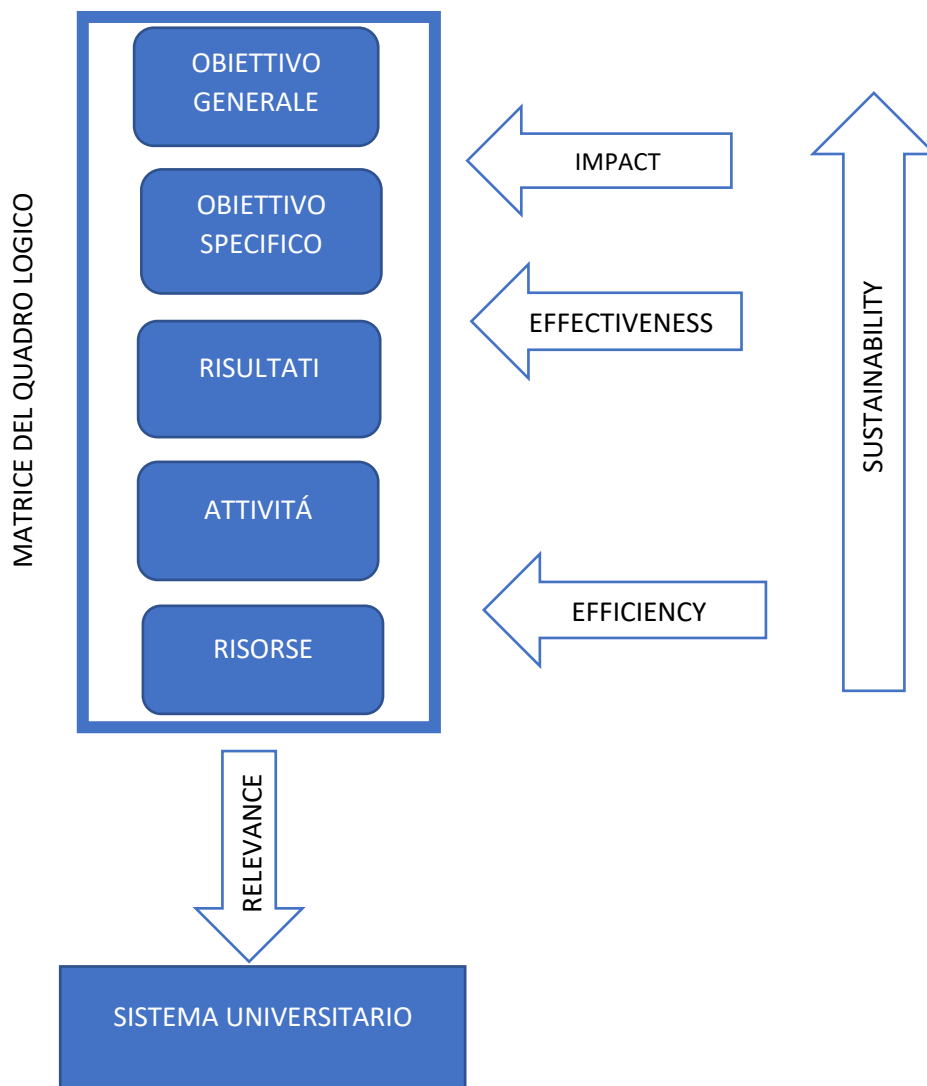


Figure II-II-1: Quality Criteria

Oltre alle finalità già menzionate e più specifiche, uno degli obiettivi di monitoraggio e valutazione è quello di verificare la qualità generale dell'intervento e dell'implementazione del progetto: gli strumenti descritti in questo paragrafo indagano, pertanto, la corretta gestione dell'intervento in base a criteri stabiliti dalle linee guida europee: *relevance, effectivity, effectiveness, impact e sustainability*.

Il concetto di pertinenza (in inglese *relevance*) indica l' idoneità degli strumenti e dell'obiettivo specifico del progetto rispetto al problema che l'intervento intende affrontare, rispetto cioè all'obiettivo generale. Questo primo standard considera anche l'adeguatezza del progetto alla situazione reale, la completezza del programma di intervento e la coerenza tra i vari elementi che lo caratterizzano: fondamentale è quindi l'analisi approfondita del contesto locale e dei rapporti di potere esistenti, della composizione della società e dei gruppi etnici e delle priorità della comunità.

Il secondo criterio, l'efficienza del progetto, riguarda la capacità dei manager di raggiungere i risultati prestabiliti con una spesa ragionevole; questo aspetto è valutato considerando la qualità, la quantità e il tempo impiegato per il conseguimento degli esiti prefissati (per esempio come le risorse sono state convertite in attività). Si valuta l'efficacia, invece, rispetto alla possibilità che i risultati ottenuti contribuiscano al raggiungimento dell'obiettivo specifico del progetto. Inoltre, questo criterio tiene conto dei benefici derivanti dalle attività per i *target groups* più vulnerabili e marginali.

Il concetto di impatto riguarda invece gli effetti (positivi o negativi) prodotti consapevolmente o collateralmente dal progetto nel contesto di implementazione e il suo contributo alle strategie politiche più ampie. Esso sarà valutato rispetto a degli indicatori sociali, economici e ambientali prestabiliti.

Infine, il criterio della sostenibilità (fondamentale ai fini di questo elaborato) concerne le potenzialità dei risultati dell'intervento di proseguire dopo l'interruzione dei finanziamenti esterni. Assicurare la sostenibilità significa, innanzitutto, garantire che le acquisite competenze degli attori locali produrranno duraturi miglioramenti nella performance e nei servizi forniti ai beneficiari del progetto. Le linee guida della Commissione Europea riportano le diverse dimensioni del criterio:

- Finanziaria (fondi sufficienti per coprire le spese sostenute, meccanismi di gestione del *budget* da parte del governo, accessibilità dei servizi prodotti dal progetto per i potenziali beneficiari),
- tecnica (gli strumenti tecnologici sono adeguati alle competenze degli attori locali, la manutenzione è costante e possibile senza assistenza esterna),
- ambientale (l'intervento non produrrà danni sul territorio e sulle risorse naturali),

- sociale (sono garantiti l'equilibrio tra i *partners* del progetto, l'equità di genere, il coinvolgimento positivo dei gruppi minoritari, la *good governance*),
- istituzionale (l'impatto delle politiche nazionali sul progetto, il sostegno da parte delle istituzioni preesistenti, la pianificazione del subentro dei *partners* locali, l'integrazione della struttura del progetto nel contesto),
- culturale (il rispetto della struttura di potere tradizionale e delle credenze religiose, la qualità delle relazioni tra *staff* del progetto e comunità locale),
- responsabilità (il livello di condivisione degli attori locali della missione del progetto, degli obiettivi stabiliti, delle strategie identificate).

II.2 I concetti chiave: *capacity building*, *phasing out*, *empowerment* e *ownership*

Voyage Vietnam può essere definito come un progetto di cooperazione transnazionale nell'ambito della pubblica istruzione e, in quanto tale, persegue una serie di obiettivi generali di *capacity building*. Lo scopo principale dei progetti iscritti nella seconda chiave d'azione di Erasmus+ è infatti proprio la trasmissione di reali competenze ai *partners* locali. Infatti, fornendo un servizio o costruendo infrastrutture si contribuisce allo sviluppo socioeconomico di una nazione, condannandola però alla dipendenza da aiuti esterni. Fornendo invece delle competenze teoriche e pratiche si garantisce l'autonomia futura del paese, una trasformazione profonda delle politiche nazionali e la sostenibilità dei risultati ottenuti grazie al progetto di cooperazione. A questo riguardo, le linee guida del programma europeo descrivono gli obiettivi trasversali che ogni progetto di intervento nell'ambito dell'istruzione superiore dovrebbe includere (per aggiudicarsi il finanziamento):

- Migliorare la qualità dell'istruzione superiore e il suo allineamento alle esigenze del mercato del lavoro,
- migliorare il livello delle competenze negli Istituti di Istruzione Superiore (IIS),
- favorire la modernizzazione e l'internazionalizzazione degli IIS,
- rafforzarne la capacità gestionale,
- stimolare riforme e revisioni normative nei paesi *partner* (Jongsma, 2016).

Il concetto di *capacity building* è considerato una preconditione fondamentale per la sostenibilità delle iniziative di sviluppo: l'interesse principale di questi interventi (a prescindere dall'ambito) è quello di produrre un cambiamento duraturo. Un progetto di cooperazione internazionale non può essere considerato un successo se non determina un impatto profondo nell'organizzazione del contesto. L'acquisita autonomia dei *partners* locali dovrebbe assicurare la conservazione dei risultati raggiunti e il rinnovamento delle attività avviate grazie alla supervisione dei promotori europei.

La seconda *conditio sine qua non*, relativa alla sostenibilità di un progetto, riguarda la nozione di *ownership*. Questo termine, già menzionato a più riprese, indica il livello di

coinvolgimento della società e del governo locale (i presunti beneficiari del progetto) rispetto agli obiettivi del programma. È fondamentale, nell'ottica della sostenibilità dei risultati, che il/i *target groups*, gli *stakeholders* e gli attori locali condividano la missione del progetto, la logica e le modalità dell'intervento; solo un interesse radicato in questi soggetti garantirà un elevato livello di partecipazione e, quindi, la conservazione dei risultati positivi prodotti. Vi sono diverse strategie che consentono di raggiungere tale scopo (PCM guidelines, 2004):

- affidare agli *stakeholders* locali responsabilità nelle fasi di identificazione e formulazione,
- promuovere l'adeguata e equa distribuzione delle risorse e dei costi,
- coinvolgere attivamente gli attori locali nelle attività di *decision making*,
- utilizzare (quando possibile) infrastrutture e sistemi già esistenti e radicati sul territorio,
- veicolare i fondi dell'Unione Europea attraverso istituti finanziari locali,
- istituire agenzie per la raccolta, l'analisi e la diffusione dei dati,
- utilizzare il monitoraggio come processo di formazione dello staff locale,
- predisporre un programma di valutazione che coinvolga in modo proporzionale tutti i soggetti interessati.

Questi sono alcuni esempi che evidenziano le diverse strategie che i responsabili dell'intervento possono adottare per promuovere un positivo coinvolgimento degli attori locali, senza compromettere l'implementazione del progetto. Una dimostrazione pratica del concreto impiego di questi strumenti nella realtà è presentata nel quarto capitolo.

Anche l'*empowerment* ha un ruolo primario per quanto concerne la sostenibilità del progetto: esso è considerato un obiettivo chiave nel contesto della cooperazione internazionale italiana ed europea ed è perseguito attraverso la trasmissione di competenze e la trasformazione delle relazioni esistenti (per esempio attraverso il rafforzamento delle organizzazioni locali e la costruzione di una solida rete di supporto). In altri termini, il processo di *empowerment* è definito come il potenziamento delle possibilità degli attori locali di compiere scelte consapevoli e autonome, che conducano ai risultati e agli obiettivi prestabiliti. La sfida principale dell'euro-progettazione, relativamente al collegamento tra *empowerment* e sostenibilità, consiste quindi

nell'assicurare che la conclusione del progetto non crei un vuoto di potere e non minacci la stabilità dei ruoli individuati. (Oswald & Ruedin,2012). Ciò è possibile tramite un procedimento che consiste nell' "apportare una proporzionale suddivisione di poteri e responsabilità e incrementare la consapevolezza politica dei gruppi marginali, supportandoli nell'intraprendere attività che li renderanno più autonomi in futuro" (PCM Guidelines, 2004).

Questo processo può essere ulteriormente arricchito grazie alle strategie di *phasing-out*; esse si contraddistinguono per alcuni principi fondamentali:

- la trasparenza nella comunicazione tra i *partners*,
- l'effettiva inclusione degli attori locali in tutte le fasi del progetto (grazie alla precisa identificazione di ruoli e responsabilità),
- la corrispondenza tra le decisioni prese dai manager del progetto e l'andamento dello stesso,
- l'identificazione e la corretta gestione di rischi e opportunità,
- la sostenibilità dei risultati.

Tutti questi elementi contribuiscono alla sostenibilità del progetto nel tempo e, pertanto, devono essere inclusi dai *partners* nel corso della pianificazione; la descrizione dettagliata delle strategie e degli strumenti che garantiranno *empowerment*, *ownership* e gli altri aspetti sopracitati è normalmente presentata tramite il piano di sostenibilità. Esso è fondamentale in fase di monitoraggio e valutazione poiché consente di evidenziare l'approccio individuato inizialmente, gli obiettivi prestabiliti, i risultati effettivamente raggiunti: in questo modo, i manager del progetto possono individuare eventuali punti di forza e fattori di rischio che potrebbero influire sulla reale sostenibilità degli esiti del programma.

Il documento tecnico relativo al progetto in esame, intitolato "*Perspectives of sustainability of the VOYAGE system*", è stato approvato e siglato da tutti i *partners* nell'aprile 2018. Esso è suddiviso in due sezioni: la prima, più tecnica, riguarda le caratteristiche della piattaforma realizzata dal consorzio di AlmaLaurea in Italia. La seconda parte del *report* è invece dedicata alle strategie e agli strumenti utilizzati nel corso del progetto in Vietnam per garantirne la sostenibilità. Le università vietnamite hanno

contribuito redigendo una relazione sulle spese di sostenibilità presunte a carico dei *partners* locali.

Il piano di sostenibilità ha una validità di tre anni e le attività previste riguardano pertanto il lasso di tempo tra ottobre 2018 e 2021; le strategie di sostenibilità sono state sviluppate nel corso di un *meeting* tenutosi presso la NUAE ad ottobre 2017. In questa sede i *partners* hanno discusso i risultati della valutazione degli interventi già implementati e hanno stilato una lista delle attività da realizzare dopo la conclusione del progetto; questa responsabilità spetterà agli attori locali, nello specifico alle università aderenti al nuovo consorzio. Durante l'incontro i *partners* hanno anche affrontato il tema dell'insediamento della piattaforma creata da AlmaLaurea nel sistema di istruzione superiore vietnamita: sebbene inizialmente sia stata valutata la possibilità di affidare la gestione del *database* ad una struttura esterna al progetto e al consorzio, i soggetti coinvolti hanno infine identificato nell'HANU University la nuova sede di questo strumento di raccolta e analisi dei profili degli studenti. La sua gestione sarà quindi affidata ad uno staff di esperti istruiti durante appositi incontri dai tecnici italiani di AlmaLaurea. Come già accennato, questa procedura ha contribuito notevolmente ad accrescere l'*empowerment* degli *stakeholders* locali, che hanno acquisito maggior autonomia e responsabilità. La suddivisione dei compiti è stabilita e descritta in modo puntuale nel piano di sostenibilità e riguarda prevalentemente cinque diverse attività:

- l'aumento della percentuale di laureati registrati sulla piattaforma,
- la disseminazione dei risultati del progetto verso università potenzialmente interessate a questo nuovo strumento,
- l'inclusione di nuovi istituti nel consorzio interuniversitario,
- la registrazione di una considerevole percentuale di laureati provenienti da una nuova università,
- la trasmissione di informazioni alle aziende.

Il documento in esame presenta inoltre il *budget* per la sostenibilità realizzato dal consorzio vietnamita; esso tiene conto delle future spese legate alla manutenzione della piattaforma, all'equipaggiamento informatico e alle risorse umane necessarie. Ad esso collegato è anche il prospetto inerente alle possibili fonti di finanziamento e all'ipotesi di richiedere una quota di adesione alle università interessate all'inclusione nel consorzio.

Infine, le parti coinvolte hanno anche discusso la possibilità di coinvolgere, in un secondo momento, il Ministero dell'Istruzione e della Formazione del Vietnam; ciò renderebbe l'intervento più incisivo e permetterebbe una maggior diffusione dei risultati a livello nazionale.

La descrizione del piano di azione è utile per delineare la strategia prevista dai *partners* del progetto per assicurarne la sostenibilità, poiché esso riassume tutti i concetti esaminati nel corso del capitolo. L'approccio proposto da AlmaLaurea è imperniato sulla migrazione del modello di *database* italiano nel contesto vietnamita; l'idoneità della piattaforma ad essere trasferita nel sistema universitario del Vietnam è stata preventivamente valutata dai manager del progetto attraverso la verifica dell'*ownership* degli attori locali. Le indagini preliminari hanno evidenziato le potenzialità di tale strumento di raccolta dati all'interno del sistema universitario vietnamita e, soprattutto, il favore con cui i protagonisti vietnamiti hanno accolto questa idea. La fase successiva del trapianto ha influito sulla costruzione di competenze e sull'*empowerment* dei *partners* locali (ora in grado di gestire il *database* e di agire in autonomia per apportare modifiche e analizzare i dati raccolti). Questa fase dell'intervento è cruciale nell'ottica della sostenibilità futura del progetto: come già ribadito, non è sufficiente fornire ai *partners* degli strumenti o delle risorse. È fondamentale che le infrastrutture siano associate al trasferimento di competenze e istruzioni precise; solo questo approccio garantisce la corretta prosecuzione delle attività di progetto. Infine, il piano di sostenibilità descrive anche il processo di *phasing-out* e la strategia da impiegare per favorire il passaggio di testimone dal consorzio italiano al nuovo *team* vietnamita, dopo la conclusione del progetto. In particolare, l'ultima sezione del documento esplicita la disponibilità dei *partners* europei a supportare in modo costante gli attori locali:

- AlmaLaurea (in qualità di coordinatore del progetto) si impegna a fornire alle università coinvolte i dati statistici raccolti grazie al *database*, a comunicare il parere dei propri esperti in merito allo sviluppo della piattaforma informatica, valutare l'impatto dei potenziali cambiamenti, promuovere l'ampliamento delle attività di cooperazione tra nazioni europee e asiatiche.
- L'Osservatorio per la Globalizzazione dell'Università di Barcellona garantisce la propria collaborazione nella diffusione dei risultati del progetto e nell'incremento della collaborazione transnazionale; si rende, inoltre,

disponibile a supportare le attività di monitoraggio previste nel piano per la sostenibilità.

- L'Università di Minho dichiara l'intenzione di partecipare attivamente all'individuazione di nuovi progetti e interventi di cooperazione internazionale, coinvolgendo prevalentemente il sistema universitario e le aziende.
- L'Università di Padova si impegna, allo stesso modo, a contribuire alla realizzazione di un più saldo legame per lo scambio di buone pratiche e assistenza reciproca.

Il collegamento tra gli elementi menzionati è fondamentale ai fini di questo elaborato: la tesi di partenza riguarda infatti l'importanza dei documenti di monitoraggio e di valutazione per assicurare l'effettiva sostenibilità di un progetto di cooperazione per lo sviluppo: tramite questi documenti, infatti, i *project managers* valutano in tempo reale l'assenza o la correttezza di elementi (per esempio *capacity building* e *empowerment*) che contribuiscono alla penetrazione dei risultati dell'intervento nel contesto locale, nonché alla loro sopravvivenza nel tempo.

III. *Voyage Project Vietnam*

Questo capitolo è dedicato al caso specifico protagonista dell'elaborato: sono qui descritte le caratteristiche principali del progetto Voyage Vietnam, le attività previste, gli obiettivi prestabiliti e i soggetti coinvolti nelle varie fasi dell'intervento; una sezione del capitolo attiene al processo di verifica della qualità. Inoltre, il primo paragrafo contribuisce all'identificazione del contesto e del *background* d'azione grazie ai riferimenti normativi presentati.

III.1 Documenti e accordi di cooperazione internazionale tra i *partners* del progetto

A partire dal 1986 (anno di inizio della riforma nota come Doi Moi, cioè rinnovamento) il Vietnam ha rapidamente attraversato le fasi caratterizzanti il “miracolo economico”, tipiche di alcune nazioni asiatiche: la strategia, attuata dalla Cina e dalle c.d. Tigri Asiatiche (Hong Kong, Singapore, Corea del Sud e Taiwan) a partire dagli anni 80, era incentrata sul passaggio da un'economia chiusa e pianificata ad un sistema capitalistico e regolato dalle leggi di mercato. L'approccio simile adottato in Vietnam ha prodotto una maggior stabilità macroeconomica, diminuendo il controllo esercitato dallo stato nei settori chiave dell'industria e integrando il sistema economico con organismi regionali e mercato globale, trasformando questo paese in via di sviluppo in una delle potenze industriali più dinamiche al mondo (Lim, 2014): stando a quanto riportato dalle indagini effettuate nel 2016 dalla Banca Mondiale, tra il 1990 e il 2016 il prodotto interno lordo vietnamita è aumentato ad un tasso annuo medio del 3,3% (secondo solo a quello cinese). Queste impressionanti cifre non costituiscono però alcuna garanzia per il futuro poiché la prosperità economica è anche intrinsecamente collegata a fattori quali i livelli di investimenti diretti stranieri, la stabilità politica, l'adeguatezza delle infrastrutture e la vitalità del mercato del lavoro. Poiché parte del merito di questa crescita è imputabile agli investimenti stranieri nell'economia nazionale, risulta evidente la necessità del governo vietnamita di regolamentare gli scambi commerciali e gli altri meccanismi di finanziamento.

Inizialmente questa consapevolezza si tradusse nella definizione di relazioni diplomatiche ufficiali tra Unione Europea e Vietnam nel 1990. Nel corso degli anni i due attori hanno consolidato questo rapporto di interesse reciproco, redigendo dei documenti ufficiali che formalizzassero la concordanza tra gli obiettivi strategici europei e i piani decennali di sviluppo socioeconomico vietnamiti. Durante gli ultimi vent'anni l'UE ha sostenuto gli sforzi del *partner* asiatico per il completamento degli Obiettivi del Millennio, attraverso specifici programmi di assistenza dell'OECD (i c.d. ODA, Official Development Assistance).

Il primo Accordo di Cooperazione tra la Comunità Europea e la Repubblica Socialista del Vietnam risale al 1995: il documento prevede la collaborazione tra i due attori al fine di intensificare gli scambi commerciali, promuovere investimenti finanziari reciproci, consentire lo sviluppo sostenibile del Vietnam (il quale, all'epoca della ratifica, era ancora considerato un paese del terzo mondo), migliorare la gestione delle risorse naturali e non, incrementare il trasferimento e la diffusione di conoscenze, tecnologie e competenze (Consiglio dell'Unione Europea, 1999). Poiché la redazione di questo documento risale agli albori della cooperazione con il governo vietnamita, le materie trattate nei vari articoli afferiscono principalmente all'ambito economico e commerciale; tutte le disposizioni hanno inoltre carattere d'indirizzo, pongono le basi per la futura collaborazione tra i due attori. Negli anni successivi si sono susseguiti documenti e accordi di collaborazione tra le due entità giuridiche, come per esempio l'Accordo quadro globale di partenariato e cooperazione tra l'Unione Europea e i suoi stati membri, da una parte, e la Repubblica socialista del Vietnam, dall'altra. Questo documento fondamentale fu preceduto nel dicembre 2015 da una risoluzione non legislativa del Parlamento Europeo attraverso la quale furono presentate al Governo vietnamita diverse richieste, unitamente all'espressione di soddisfazione in merito ai successi ottenuti in diversi ambiti di intervento. In particolare (il Parlamento Europeo) "si rallegra che il Vietnam abbia adottato misure specifiche per sviluppare le conoscenze e la ricerca nel campo della scienza e della tecnologia, per ovviare alle carenze dell'istruzione superiore, per attirare vietnamiti che si trovano all'estero e per cooperare".

L'accordo vero e proprio fu invece pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale nel dicembre 2016 e vincola gli stati contraenti (significativa è l'assenza della Repubblica Italiana nell'elenco degli stati ratificanti) al rispetto di raccomandazioni e indicazioni

sovrnazionali in materia di cooperazione internazionale e diritti umani. In particolare, l'articolo 28 disciplina la collaborazione tra gli attori nel campo dell'istruzione e della formazione: il secondo paragrafo, infatti, tratta l'attività volta a "modernizzare i sistemi di istruzione superiore e di formazione tecnica e professionale".

In aggiunta al supporto fornito alla Repubblica Socialista del Vietnam tramite programmi di cooperazione bilaterale, l'Unione Europea assicura assistenza anche attraverso diverse tipologie di iniziative e stanziamenti monetari (per esempio linee di finanziamento specifiche, programmi di sovvenzione). In particolare, il piano strategico economico europeo 2014-2020 prevede lo stanziamento di 400 milioni di euro a favore del Vietnam, considerati un contributo per lo sviluppo.

Nel 2018 Vietnam e Italia hanno celebrato 45 anni di relazioni diplomatiche che, sin dalle prime fasi, hanno contribuito alla crescita di scambi commerciali e investimenti reciproci. La normativa di riferimento per la collaborazione tra Italia e Vietnam è contenuta nella legge 125 del 2014, che regola la disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo; quest'ultima infatti è considerata come "parte integrante e qualificante della politica estera dell'Italia". L'art. 24 del Capo VI stabilisce, in particolare, che "l'Italia favorisce l'apporto e la partecipazione delle amministrazioni dello Stato, del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, delle università e degli enti pubblici alle iniziative di cooperazione allo sviluppo, quando le rispettive specifiche competenze tecniche costituiscono un contributo qualificato per la migliore realizzazione dell'intervento, e promuove, in particolare, collaborazioni interistituzionali volte al perseguimento degli obiettivi e delle finalità della presente legge." (Parlamento della Repubblica Italiana, 2014).

I rapporti tra i due paesi non si limitano a questo ambito d'intervento ma comprendono anche azioni nei settori culturale, scientifico e di ricerca e, naturalmente, di scambio commerciale.

III.2 Opportunities for the young and graduates employability in Vietnam

Come accennato nel primo capitolo, il progetto preso in esame è inscrivibile nella *Key Action 2*, la categoria del programma Erasmus+ dedicata allo sviluppo di *capacity building* nel campo dell'istruzione superiore. Il finanziamento della Commissione Europea è finalizzato al supporto di modernizzazione, accessibilità e internazionalizzazione delle Istituzioni di Istruzione Superiore (IIS) nei paesi *partner*, alla collaborazione tra paesi europei ed extraeuropei nel campo di istruzione e formazione, alla promozione di scambi culturali.

Il progetto è intitolato *Opportunities for the Young And Graduates Employability in Vietnam* e l'implementazione ha avuto luogo dal 15 ottobre 2015 al 14 ottobre 2018; come già accennato, il principale promotore di questo scambio di *good practices* è il Consorzio di università italiane AlmaLaurea.

Voyage Vietnam si pone l'obiettivo di sostenere le università vietnamite nell'individuazione di strumenti e metodologie per migliorare l'efficienza del sistema educativo, principalmente tramite la trasmissione del modello di *database* degli studenti sviluppato da AlmaLaurea. Questa strategia intende raggiungere fondamentalmente due risultati: dotare le università e il governo di uno strumento in grado di monitorare gli effetti a lungo termine dell'istruzione superiore nella società e sostenere l'idoneità lavorativa dei laureati e la collaborazione tra i settori dell'istruzione e degli affari.

Come riportato in uno dei documenti informativi del progetto, la principale sfida per il governo del Vietnam consisterà nei prossimi anni nel progresso della qualità di istruzione e formazione (specialmente superiore). Studi di settore hanno infatti evidenziato come spesso l'ambito di studio dei giovani non combaci con il tipo di impiego ottenuto dopo la laurea: nel 2008 più del 50% dei laureati non è riuscito a ottenere un lavoro nella propria area di istruzione. Anche i dati relativi al tasso di disoccupazione in Vietnam nel 2014 sono preoccupanti: la diminuzione media registrata negli ultimi anni maschera come a risentire maggiormente di questa situazione siano i giovani che hanno conseguito un titolo di studio al college (16,5%), piuttosto che coloro che hanno acquisito un diploma professionale (1,5%) (Trines, 2017). Ciò dipende verosimilmente dall'insufficiente

preparazione assicurata agli studenti dai percorsi di studio universitari e dall'assenza di corrispondenza tra laureati e figure professionali richieste. Infatti, una delle principali critiche emerse dai sondaggi effettuati riguarda la carenza di competenze pratiche nei percorsi di studio universitari e l'eccessivo spazio dedicato a lezioni teoriche; la soluzione individuata dal Ministero dell'Istruzione vietnamita prevede quindi il potenziamento delle esperienze di tirocinio da effettuare prima dell'accesso al mondo del lavoro.

In particolare, il *focus* di Voyage Vietnam riguarda l'utilità delle informazioni raccolte dalle istituzioni scolastiche attraverso il già citato *database*, al fine di inquadrare le condizioni demografiche e amministrative dei laureati, la loro esperienza, il livello di soddisfazione rispetto al corso di studi prescelto e la loro mobilità post-laurea. Questi dati dovrebbero permettere alle università di effettuare un'analisi realistica della situazione, dei punti di forza e delle criticità del metodo didattico. Inoltre, un ruolo significativo è riservato all'università in quanto luogo di incontro tra offerta di forza lavoro e richiesta del mercato del lavoro.

La piattaforma online (realizzata e aggiornata grazie ai sondaggi somministrati ai giovani neolaureati) produrrà, stando alle previsioni, diversi benefici per tutte le categorie di attori coinvolte:

Target group	Benefici
Studenti	<ul style="list-style-type: none"> - Accesso democratico al mercato del lavoro, - Aggiornamento costante del CV, - Orientamento professionale, - Servizi di collocamento gratuito, - Patrocinio dell'università, - Strumento innovativo per la ricerca di lavoro.
Università	<ul style="list-style-type: none"> - Dati statistici (personali e accademici) degli studenti, - Accesso agevolato dei propri studenti al mercato del lavoro,

	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilità della forza lavoro più qualificata, - Competitività dell'istituto a livello regionale e globale.
Aziende e imprese locali	<ul style="list-style-type: none"> - CV aggiornati degli studenti, - Selezione dei candidati sulla piattaforma, - Dati disponibili ed aggiornati anche a progetto concluso.
Governo	<ul style="list-style-type: none"> - Libero accesso ai dati degli studenti regolarmente aggiornati.
Società	<ul style="list-style-type: none"> - Accesso agevolato dei laureati al mercato del lavoro e maggiori opportunità di impiego, - Collaborazione tra aziende e università, tra settore economico e sfera sociale, - Competitività, produttività e sviluppo nazionale, - Migrazione controllata della forza lavoro più qualificata, - Mobilità e inclusività sociale.

In particolare, come riportato nella sezione dedicata agli obiettivi generali del progetto, il *database* sarà utilizzato per:

- raccogliere ed analizzare dati inerenti ai corsi di studio universitari e alle prestazioni dei laureati,
- rafforzare la collaborazione tra sistema accademico e professionale,
- agevolare l'accesso degli studenti al mercato del lavoro,
- sviluppare strumenti per il monitoraggio della cooperazione tra università e settore lavorativo,

- migliorare l'efficienza interna ed esterna del sistema di istruzione superiore.

Il piano d'azione previsto dagli ideatori del progetto descrive in dettaglio anche i c.d. obiettivi specifici, che si traducono in pratica attraverso le attività previste:

- implementare il *database* dei laureati vietnamiti. Il modello in esame è differente rispetto ai precedenti poiché in costante aggiornamento. È infatti descritto come “dinamico” e riporterà informazioni relative all'esperienza universitaria degli studenti, dati amministrativi (che costituiscano una certificazione della carriera degli studenti), dati riguardanti il percorso lavorativo post-laurea;
- realizzare e promuovere il primo sondaggio relativo al percorso di studi e alle condizioni di lavoro dei neolaureati;
- perfezionare un sistema qualificato di inserimento degli studenti nel mondo del lavoro;
- produrre linee guida uniformi in merito alle attività di tirocinio e al monitoraggio delle competenze;
- porre le basi per la creazione di un Consorzio di università del Vietnam.

Il secondo strumento che il progetto intende migliorare e rafforzare è quello per la verifica della qualità: in passato il *focus* delle istituzioni (universitarie e non) era rivolto principalmente alla verifica delle condizioni fisiche di somministrazione dei corsi, dell'ambiente di formazione, della preparazione teorica degli insegnanti; dall'inizio del nuovo millennio, invece, le agenzie internazionali e statali hanno rinnovato questa sfida ponendo maggior enfasi sulle competenze effettivamente trasmesse ai giovani e sulla loro spendibilità sul mercato del lavoro. Il sistema moderno di verifica della qualità è stato introdotto in Vietnam nei primi anni 2000, grazie al primo progetto della Banca Mondiale legato all'istruzione superiore, attraverso il quale furono stanziati fondi per consentire a 30 università pubbliche di rinnovare le proprie infrastrutture. I principali risultati di tali investimenti furono l'individuazione di *standard* di valutazione riconosciuti a livello nazionale e la creazione del Dipartimento Generale per la Verifica e la Certificazione dell'Istruzione (la cui attività è coordinata dal Ministero vietnamita per l'Educazione e la Formazione). Nel corso degli anni, le riforme attuate dal Governo hanno permesso il

progredire di questi strumenti e hanno reso il paese un esempio di efficienza nella regione. Nonostante la funzionalità di questa organizzazione, però, restano altre criticità da affrontare. Il consorzio di AlmaLaurea ha quindi un'ulteriore responsabilità nei confronti dei *partners* vietnamiti: la trasmissione di metodi collaudati ed efficaci di verifica della qualità, da affidare a *Quality Assurance Centers* (interni od esterni alle strutture universitarie).

Infine, come già evidenziato nell'elenco degli obiettivi specifici, una conseguenza prevista dell'implementazione del Progetto sarà l'impulso alla realizzazione di un consorzio tra le principali università vietnamite.

Le attività previste dagli esecutori del progetto sono state suddivise, in base all'area operativa afferente, in *work packages* (WP):

1. Implementazione del *database*: le università che prendono parte al progetto di AlmaLaurea dispongono già di archivi contenenti informazioni personali e relative alla carriera universitaria degli studenti, dati impiegati per funzioni prevalentemente amministrative. Grazie al nuovo *database*, definibile come "la pietra miliare del progetto", nuove e più complete informazioni saranno rese disponibili grazie al coinvolgimento diretto degli studenti che potranno arricchire il loro profilo sulla piattaforma anche dopo la laurea. Questi dati costituiscono la materia prima che sarà analizzata dalle istituzioni universitarie per perfezionare i servizi offerti e migliorare la qualità del sistema di istruzione.
 2. Formazione e *capacity building*: la seconda categoria di attività del progetto riguarda i corsi di formazione per il personale delle università e per gli accademici, per garantire la sostenibilità futura del progetto e il corretto utilizzo del *database*.
 3. Collaudo della piattaforma e prima valutazione: la versione pilota della piattaforma è stata testata e valutata da esperti e beneficiari (studenti e imprese). I risultati di questa prima analisi ne evidenziano principalmente l'efficienza, l'intuitività e i benefici effettivi derivanti dall'utilizzo.
- I responsabili del progetto hanno presentato, al termine di questo terzo gruppo di attività, il primo *report* ufficiale di valutazione: il documento (pubblicato

nell'aprile dello scorso anno) raccoglie i risultati del sondaggio, somministrato a studenti delle tre università vietnamite coinvolte nel progetto e di venti imprese locali, ideato appositamente per testare la versione pilota del *database*. I dati raccolti sono completati dai pareri forniti dai *focus groups* creati ad hoc per la valutazione *in itinere* dello strumento informatico. Il *report* sottolinea i commenti positivi espressi in merito a questo nuovo modello di piattaforma: gli studenti hanno, generalmente, apprezzato la completezza e l'utilità del prototipo e ne hanno evidenziato le caratteristiche positive (a paragone con le versioni precedentemente realizzate dalle proprie università). Inoltre, grazie alle risposte fornite dagli studenti, gli ideatori del progetto hanno individuato alcune carenze nell'utilizzo della piattaforma che non valorizza totalmente i punti di forza e l'innovazione del modello in esame.

Il confronto diretto attraverso i *focus groups* ha fornito utili spunti di riflessione ai *partners* di Voyage Vietnam, grazie ai suggerimenti dei rappresentanti delle varie aziende e dei giovani: per esempio è stato proposto un ampliamento dei parametri presenti nel CV degli studenti e l'utilizzo di canali alternativi (come i *social network*) per rafforzare il legame tra università ed ex-alunni. Più in generale, questo primo monitoraggio ha evidenziato ottimi risultati per quanto concerne la disseminazione del progetto (come evidenziato dalle tabelle III.1 e III.2, il numero di studenti e aziende iscritte e attive sulla piattaforma è in continuo aumento) e la fiducia riposta dai soggetti coinvolti nello strumento in esame (la maggior parte degli studenti e dei laureati ha accettato di rendere visibili a tutti gli iscritti alla piattaforma i propri dati sensibili).

Voyage Universities	N of Registered Students	N of Completed Questionnaires	N of Questionnaires completed more than 75%	% of Completed Questionnaires	% of Questionnaires completed more than 75%
NUAE	218	90	82	41%	38%
HANU	390	377	212	97%	54%
PTIT	102	45	36	44%	35%
Total	710				

Table III-1: Registrazione studenti e questionari compilati a giugno 2016

Voyage Universities	N of Registered Students	N of Completed Questionnaires	N of Questionnaires Completed more than 75%	% of Completed Questionnaires	% of Questionnaires Completed more than 75%
NUAE	640	569	326	89%	51%
HANU	2393	1691	1576	71%	66%
PTIT	1824	1212	990	66%	54%
Total	4857				

Table III-2: Iscrizione studenti e questionari completati ad aprile 2018

Queste risposte positive sono determinate soprattutto dalla corretta pianificazione e implementazione delle fasi del progetto, dall'abilità degli attori locali di riprodurre il *database* importato dall'Italia e dalla reale necessità di questa innovazione nel sistema universitario vietnamita.

4. Sviluppare strumenti per il controllo della qualità: come già accennato, la piattaforma potrà essere utilizzata anche per condurre delle valutazioni dell'offerta formativa e del sistema di istruzione in generale; il successo di questa attività dipende dal livello di coinvolgimento degli *stakeholders* (per esempio, dalla disponibilità degli studenti ad aggiornare periodicamente il loro profilo nel *database*). Inoltre, grazie al supporto tecnico dei *partners* europei, gli agenti locali potranno anche progettare il primo sondaggio per monitorare le condizioni lavorative postlaurea dei giovani vietnamiti.

5. Sviluppare strumenti per il *matching* ottimale tra domanda e offerta sul mercato del lavoro e per migliorare l'idoneità degli studenti all'esperienza professionale: come già accennato, l'attenzione delle istituzioni universitarie deve essere rivolta anche alla spendibilità delle competenze e dei titoli di laurea conseguiti dagli studenti, così da agevolare il loro inserimento sul mercato del lavoro e la loro assunzione in strutture adeguate alla loro specializzazione. Per ottenere questo risultato ambizioso sarà necessario monitorare costantemente e a lungo termine le tipologie di profili professionali richiesti dalle imprese e adeguare ad essi l'offerta formativa. La principale responsabile di questo gruppo di attività è l'Università degli studi di Padova: nel corso di incontri frontali con i rappresentanti delle aziende, lo *staff* dell'università italiana ha condiviso la propria esperienza (definita, in termini tecnici, *best practice*) relativamente all'analisi delle competenze maggiormente richieste dai reclutatori (Chellin, Costa, Roda, 2018). All'interno del centro di ricerca di Padova è inoltre presente un Osservatorio del Mercato del Lavoro Locale, attraverso il quale l'università raccoglie e analizza i dati inerenti domanda e offerta di lavoro della regione Veneto. Un simile organismo sarebbe estremamente utile anche nel contesto vietnamita poiché agevolerebbe la collaborazione tra università e imprese, nonché una maggior coerenza tra la formazione dei giovani e i requisiti richiesti nel mondo del lavoro. Nello specifico consentirebbe di monitorare il mercato del lavoro locale e la ripartizione dello stesso in settori, di osservare e descrivere la struttura organizzativa delle compagnie, di osservare la mobilità interna del personale delle aziende, di valutare le competenze necessarie ad ogni figura professionale, di identificare l'eventuale divario tra la preparazione fornita agli studenti dalle università e le reali esigenze dei datori di lavoro.
6. Diffusione dei risultati e conseguente incremento nell'utilizzo della piattaforma: le attività di disseminazione prevedono l'aggiornamento frequente del sito web del progetto, la divulgazione dei dati e dei risultati ottenuti, l'organizzazione di *workshops* e incontri ufficiali.
7. Sostenibilità: queste attività hanno un ruolo fondamentale per garantire la sopravvivenza degli strumenti sviluppati grazie ai *partners* europei, al termine

del ciclo di vita del progetto. È quindi necessario costruire una solida infrastruttura istituzionale autoctona (il consorzio tra università vietnamite ne è un esempio), in grado di assicurare continuità alle attività implementate durante il progetto. Molto utile a questo scopo è la redazione di guide pratiche per l'utilizzo degli strumenti informatici e di monitoraggio. Come descritto nel capitolo precedente, tali interventi sono immediatamente successivi all'implementazione vera e propria delle attività previste e confluiscono nella definizione di *phasing out*: con il termine si indica la progressiva trasmissione agli attori locali di tutte le competenze e conoscenze necessarie a garantire la sostenibilità del progetto. I *partners* vietnamiti dovranno gradualmente assumersi tutte le responsabilità, assicurare l'effettiva capacità di padroneggiare gli strumenti sviluppati, garantire l'autonoma copertura dei costi di gestione delle attività del progetto.

8. Gestione e verifica della qualità: l'ultima fase del programma è affidata principalmente alla conduzione dell'ideatore, cioè AlmaLaurea. Come predisposto dal consorzio italiano, il coordinamento delle attività è commissionato ad un organo interno (lo Steering Committee) composto da un rappresentante di ogni *partner* del progetto. Esso verificherà l'effettiva implementazione del progetto, la situazione finanziaria e il raggiungimento degli obiettivi previsti; inoltre sarà responsabile anche per le c.d. *follow-up activities*, successive alla conclusione del progetto.

Il direttore di AlmaLaurea, i presidi delle università vietnamite e europee e i rappresentanti degli studenti costituiscono un altro organo (il Management Board) incaricato di revisionare l'implementazione del progetto (ormai concluso) e di individuare eventuali altri strumenti di diffusione dei risultati.

Le aspettative degli ideatori del progetto sono molto elevate: essi intendono produrre un impatto a lungo termine sul sistema socioeconomico vietnamita e sui soggetti della società considerati i beneficiari ultimi delle attività, i c.d. *target groups*¹⁶:

¹⁶ Con il termine si indicano i gruppi o i singoli individui che saranno influenzati positivamente dalle attività del progetto.

- Istituzioni del sistema universitario e lavorativo; il progetto intende dotare questi soggetti di strumenti adeguati ad effettuare verifiche regolari e efficaci di necessità, *budget*, *performance* dei programmi di istruzione.
- Università *partner*; grazie all'elaborazione del nuovo *database* le università disporranno di dati statistici aggiornati ed affidabili, potranno pianificare aggiornamenti del sistema didattico e verificarne l'efficienza; inoltre esso agevolerà l'inserimento degli studenti laureati nel mondo del lavoro.
- Neolaureati e laureandi vietnamiti; ad essi sarà garantito accesso gratuito e agevolato ai servizi della piattaforma e alle offerte di lavoro e tirocinio, migliori opportunità di inserimento, accesso democratico e qualificato al mercato del lavoro, certificazione ufficiale della carriera accademica.
- Imprese e attività locali; la piattaforma online consentirà alle aziende di accedere ai numerosi *curricula* a disposizione, operare delle comparazioni tra i vari candidati e selezionare quelli idonei per la mansione ricercata.
- Società vietnamita; il progetto produrrà effetti profondi e di lunga durata anche sulla società in generale. Renderà più agevole l'inserimento dei giovani sul mercato del lavoro, aumenterà la mobilità e l'inclusione sociale degli studenti, rafforzerà il legame tra università, economia e società e migliorerà in questo modo la competitività del Vietnam sulla scena economica mondiale.

Sulla base delle caratteristiche sopra elencate e delle informazioni teoriche relative al PCM fornite nel primo capitolo, è possibile realizzare una matrice del quadro logico che esponga (in modo schematico e immediato) gli aspetti salienti del progetto in esame.

La tabella raffigura i quattro livelli della logica di intervento che sono collegati da rapporti di causa-effetto; la lettura del documento deve avvenire in ordine cronologico, quindi dalle attività verso l'obiettivo generale. In particolare, gli *steps* descritti dalla matrice sono:

- Le attività, gli interventi che saranno realizzati durante l'implementazione del progetto;

- I risultati, cioè i benefici che i *target groups* riceveranno grazie alle azioni previste dal piano di intervento. Rientrano in questa categoria sia i servizi che le infrastrutture realizzati grazie al progetto.
- L'obiettivo specifico cioè lo scopo ultimo del progetto: il miglioramento tangibile di un aspetto della società o delle condizioni di vita dei beneficiari.
- L'obiettivo generale ha invece una portata più ampia poiché riguarda i risultati a lungo termine del progetto. Esso non considera solo i beneficiari dell'intervento di cooperazione ma il contesto generale.

Per ogni livello devono essere identificati gli indicatori, parametri oggettivamente verificabili che permettano di valutare il raggiungimento di un obiettivo o un risultato e l'effettiva esecuzione delle attività. L'individuazione preventiva di questi rilevatori agevola anche la fase di valutazione e monitoraggio.

Normalmente la matrice è composta anche da altri elementi (ipotesi e fonti di verifica), che non sono però indispensabili al fine di questa analisi.

	Logica di intervento	Indicatori
Obiettivo generale	Miglioramento del coordinamento tra gli istituti di istruzione superiore e il mercato del lavoro, conseguito grazie alla revisione del sistema universitario.	Riduzione della precarietà lavorativa e del tasso di disoccupazione nei giovani.
Obiettivo specifico	Trasferimento del modello di <i>database</i> degli studenti laureati (sviluppato da AlmaLaurea) e delle <i>best practices</i> italiane nel sistema universitario vietnamita.	Raccolta e analisi dei dati inseriti nella piattaforma dagli studenti; la verifica e il confronto con le informazioni precedenti deve essere effettuato periodicamente

		dall'università responsabile (HANU University di Hanoi).
Risultati	<p>R1. Rafforzamento della collaborazione tra sistema accademico e professionale,</p> <p>R2. Realizzazione di un canale più immediato per l'accesso dei giovani al mercato del lavoro,</p> <p>R3. Migliorata efficienza del sistema universitario in riferimento alle figure professionali più richieste.</p>	<p>R1. Aumento della corrispondenza tra i profili richiesti dalle aziende e le competenze dei giovani,</p> <p>R2. Inserimento più agevole dei laureati sul mercato del lavoro,</p> <p>R3. Aggiornamento dell'offerta formativa universitaria sulla base delle informazioni raccolte tramite la piattaforma.</p>
Attività	<p>A1. Raccolta ed analisi dei dati inerenti ai corsi di studio universitari e alle prestazioni dei laureati,</p> <p>A2. Sviluppo di strumenti per il monitoraggio,</p> <p>A3. Implementato <i>database</i> dei laureati vietnamiti,</p> <p>A4. Realizzazione e promozione del primo sondaggio relativo al percorso di studi e alle condizioni di lavoro dei neolaureati,</p> <p>A5. Perfezionamento di un sistema qualificato di inserimento degli studenti nel mondo del lavoro,</p> <p>A6. Produzione di linee guida uniformi in merito alle attività di</p>	<p>A1. Report realizzati dagli esperti di ogni università <i>partner</i>.</p> <p>A2. I report per la valutazione in itinere evidenziano l'adeguatezza degli strumenti di verifica della qualità con le linee guida internazionali.</p> <p>A3. I progressi nel numero di registrazioni sulla piattaforma saranno monitorati dall'HANU ogni anno.</p> <p>A4. I resoconti periodici, elaborati grazie all'analisi dei dati raccolti durante il sondaggio, documentano le caratteristiche e i risultati dell'indagine condotta.</p>

	<p>tirocinio e al monitoraggio delle competenze,</p> <p>A7. Individuazione delle basi per la creazione di un Consorzio di università del Vietnam.</p>	<p>A5. La maggior collaborazione tra mercato del lavoro e università, la creazione di uffici <i>ad hoc</i> che fungano da tramite tra le aziende e gli istituti di formazione.</p> <p>A6. Le <i>good practices</i> trasmesse e le competenze acquisite dai <i>partners</i> vietnamiti sono riassunte e rese disponibili per i beneficiari e gli implementatori.</p> <p>A7. L'effettiva creazione di un sistema consorziale che rappresenti le principali università vietnamite.</p>
		<p>Precondizione</p> <p>Reale <i>ownership</i> dei <i>partners</i> locali nella <i>mission</i> del progetto e effettivo coinvolgimento nelle attività.</p>

Table III-3: Matrice del quadro logico del progetto

III.3 Il sondaggio come strumento della *Quality Assurance* (QA)

Il quarto gruppo di attività (WP.4) prevede anche la realizzazione di un sondaggio, da sottoporre a studenti laureati e laureandi delle università vietnamite, per valutare la loro esperienza universitaria e le prospettive future; come già accennato infatti, assicurare un'elevata qualità di istruzione e formazione dei giovani (specialmente per quanto riguarda il sistema universitario) è una delle principali sfide dei prossimi vent'anni per la Repubblica del Vietnam.

L'indagine ufficiale è stata perfezionata e caricata sulla piattaforma di HANU, PTIT e NUAE al termine dell'anno accademico 2017/2018. Nel corso del 2016 però, per compiere un'analisi preliminare delle questioni presenti nell'inchiesta, i *partners* del progetto hanno sottoposto agli studenti un sondaggio di prova. Il set di domande incluso in questo documento è stato individuato con l'obiettivo di valutare i fattori che effettivamente influenzano le possibilità dei giovani di trovare un impiego connesso alle loro reali competenze e all'ambito di studi prescelto: le caratteristiche di maggior interesse riguardano informazioni personali, *background* familiare dello studente, percorso formativo e corso di studi selezionato, valutazione di quest'ultimo e dei servizi forniti dall'università. L'analisi dei dati raccolti ha contribuito al perfezionamento del modello definitivo di indagine e alla formulazione delle prime raccomandazioni per gli istituti di istruzione superiore aderenti.

Grazie ai risultati ottenuti da questo *pilot survey* e alle indicazioni fornite da AlmaLaurea, nel corso del 2018 le tre università vietnamite coinvolte nel progetto hanno condotto l'Indagine sui Profili dei Laureati Vietnamiti. Questo sondaggio valuta le caratteristiche e le prestazioni di 1038 neolaureati, considerando le già citate aree di interesse principali (informazioni personali, *background*, percorso formativo ecc.). Le università hanno poi raccolto ed esaminato i dati comunicati dagli studenti, realizzando tre diversi *reports* finali; le strutture dei documenti sono simili e riportano la descrizione della popolazione analizzata e il campione finale considerato, le risposte degli studenti suddivise in macro categorie e schematizzate attraverso grafici a torta e istogrammi; inoltre è presentata anche un'interessante comparazione tra le questioni specifiche poste ai laureati e gli strumenti di verifica della qualità, in particolare i due principali testi di riferimento sono

gli Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (adottati nel 2005 dai ministeri responsabili dell'istruzione superiore) e la circolare inerente i Quality Assessment Standards (MOET, 2017). Per esempio, il *report* realizzato grazie alle informazioni fornite dagli studenti della PTIT ha permesso di formulare un primo elenco di raccomandazioni per l'istituto di formazione: prevedere più opportunità di tirocinio (sia in Vietnam che all'estero), ripartire egualmente tra le numerose facoltà le opportunità di inserimento lavorativo, migliorare l'offerta formativa in lingua inglese.

L'università di Minho ha contribuito alla realizzazione di un breve *vademecum* in materia di verifica della qualità, che mette in relazione i due documenti sopracitati e il questionario somministrato agli studenti vietnamiti per evidenziare l'apporto che questa indagine può fornire al sistema universitario. L'obiettivo principale di questa operazione è quello di verificare la corretta applicazione dei requisiti di qualità da parte degli istituti di formazione coinvolti e di fornire loro indicazioni per eventuali miglioramenti.

La sezione più interessante ai fini di questo elaborato è quella dedicata al monitoraggio in itinere e alle revisioni periodiche dell'offerta formativa; i riferimenti normativi sono a) lo *standard* 1.9 delle linee guida europee per la QA e b) gli *standards* 4, 5, 9, 12, 14, 15 e 22 della circolare ministeriale rilasciata dal MOET. Il *focus* di queste raccomandazioni è l'aggiornamento costante dei *curricula*, dei corsi di studio, dei servizi garantiti agli studenti; per far ciò è fondamentale verificare periodicamente il livello di gradimento degli studenti nei confronti dell'istituto superiore di appartenenza e armonizzare le attività previste con gli obiettivi da raggiungere. Alcune delle questioni rivolte ai laureati riguardano quindi il livello di soddisfazione del percorso di studi intrapreso, il rapporto degli alunni con professori e membri dello *staff* universitario, la coerenza tra il voto di laurea e la carriera scolastica, la valutazione dei servizi e della struttura accademica. In conclusione, è possibile affermare che le domande previste dal sondaggio Voyage coprono le diverse tipologie di *standards* indicate dalla Comunità Europea e dal Governo del Vietnam; grazie alle risposte raccolte è stato possibile analizzare la situazione corrente, apportare miglioramenti ove necessario e individuare un *format* efficace per valutazioni future.

Oltre alle conclusioni tratte dall'analisi dei dati raccolti grazie ai sondaggi, interessante è anche considerare gli strumenti di gestione del progetto impiegati e le ripercussioni

prodotte sui risultati delle attività implementate. In particolare, il grafico sottostante dimostra come l'attività di disseminazione, condotta nel lasso di tempo intercorso tra la somministrazione del sondaggio pilota (nel 2016) e di quello definitivo (nel 2018), abbia influito positivamente sulla propensione dei giovani a partecipare consapevolmente alla raccolta di informazioni. La comparazione è effettuata tra i campioni di studenti esaminati, suddivisi per università di appartenenza; nello specifico, le percentuali riferite a 2016 e 2018 sono state calcolate considerando il numero di laureandi e i questionari correttamente compilati (l'esattezza è valutata sulla base di precisi requisiti) e raccolti.

Infatti, il semplice paragone tra il numero di risposte ai sondaggi somministrati avrebbe determinato conclusioni fuorvianti: i valori registrati per NUAE e PTIT avrebbero, infatti, evidenziato una netta diminuzione dell'interesse degli studenti nel compilare il format sulle piattaforme del progetto Voyage (da 219 a 50 nel caso della NUAE, da 654 a 436 per quanto riguarda il PTIT). In realtà, considerando il numero di sondaggi raccolti in rapporto al numero di laureati si evidenzia una tendenza differente; ciò è dovuto alla notevole oscillazione registrata dalle università vietnamite nel numero di iscritti e laureati ogni anno.

L'istogramma riportato dimostra la generale efficacia delle attività di disseminazione organizzate dai soggetti coinvolti nel progetto: i seminari, le conferenze e gli articoli diffusi nell'ambiente universitario vietnamita sin dalle prime fasi dell'implementazione hanno attirato l'attenzione dei *target groups*, suscitando interesse e partecipazione. Infatti, sia presso la Hanoi University che presso il Posts and Telecommunications Institute of Technology la percentuale di partecipanti al sondaggio nel 2018 è aumentata notevolmente rispetto a due anni prima: dal 4,5% al 47,3% nel primo caso, dal 32,6% al 48,3% nel secondo.

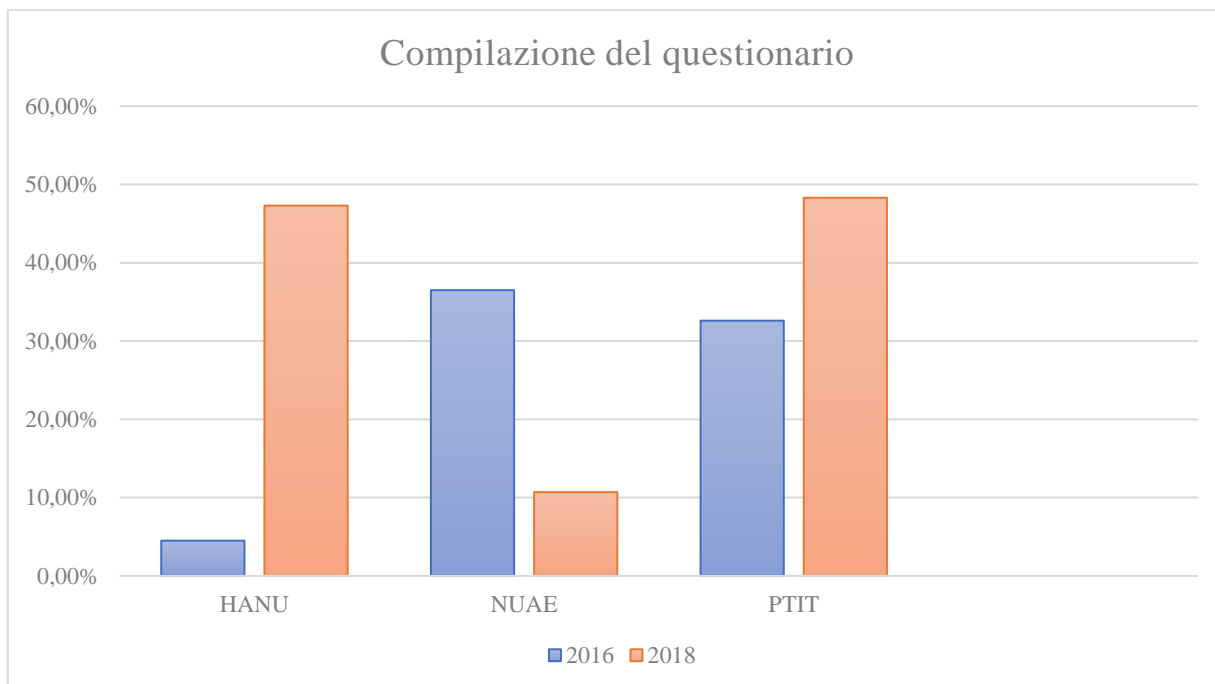


Figure III-1: raffronto tra le percentuali di risposta dei laureandi nel 2016 e nel 2018

III.4 I *Partners*

Gli interventi della *Key Action 2* di Erasmus + consentono ai promotori dei progetti di coinvolgere altre organizzazioni, enti o istituzioni che abbiano scopi affini. La collaborazione con *partners* che vantano una vasta esperienza nel settore e con attori radicati nella società locale garantisce una migliore gestione delle risorse e favorisce la sostenibilità del progetto stesso: i suggerimenti e le competenze trasmesse dagli ideatori hanno maggiori possibilità di perdurare dopo la conclusione delle attività. Gli attori che partecipano attivamente alle fasi di programmazione e implementazione del progetto sono riuniti in una *partnership* strategica; le tipologie di soggetti coinvolti sono *programme countries* (istituti e organizzazioni con sede in un paese membro dell'Unione Europea) e *partner countries* (suddivisi per aree geografiche).

In questo caso i *partners* di Almalaurea sono molteplici e afferenti a diverse aree:

- L'Università pubblica di Hanoi (HANU) fu fondata nel 1959 per la preparazione linguistica di base dei giovani intenzionati a completare il loro percorso di studi in Unione Sovietica o nelle università dell'est Europa. Nel corso degli anni il ventaglio di offerte accademiche è stato notevolmente ampliato, tanto da garantire alla HANU un posto di rilievo tra i centri di studio e ricerca vietnamiti.
L'Università si avvale già da diversi anni di un *software* gestionale che consente di monitorare i percorsi e i risultati degli studenti ma che non permette di tracciarne la *performance* e la mobilità dopo la laurea.
- L'Università Nazionale di Educazione Artistica (NUAE) riscontra le stesse problematiche appena descritte per l'Università di Hanoi: il sistema elettronico utilizzato non consente di verificare i successi e le difficoltà dei laureati nella fase di ricerca di un lavoro e, pertanto, non contribuisce al miglioramento della qualità dell'offerta di studio.
- L'istituto di Tecnologia (PTIT), specializzato nel campo delle telecomunicazioni. Di formazione recente, questo *partner* soffre delle medesime lacune delle due università precedentemente citate.

- L'Università di Barcellona è uno dei più prestigiosi centri di ricerca e istruzione spagnoli; è dotata di organi interni per la verifica della qualità e di un ente ideato appositamente per garantire supporto e assistenza ai neolaureati (la Postgraduates Agency).
- L'Università di Minho (in Portogallo), il cui impegno nel garantire un efficace controllo della qualità è sancito dal suo statuto e garantito da un sistema di verifica interno (già citato nel corso del capitolo).
- L'Università degli Studi di Padova, il cui sistema di Assicurazione della Qualità rispetta (così come nel caso delle altre università italiane) gli *standards* europei definiti dal manuale Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area e le procedure previste dalle linee guida ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e di Ricerca).
- L'Hanoi Industrial, Export Processing and High-Tech Park Center for Enterprise Support and Services (HIZA CES). Il coinvolgimento di questa agenzia di stato è di primaria importanza poiché consente di realizzare un ponte effettivo tra il mercato del lavoro vietnamita e il sistema universitario locale (valutando i bisogni reali di entrambe le parti) e di organizzare al meglio il raccordo tra i vari attori.

Come previsto dalla guida ufficiale del Programma Erasmus+, la collaborazione attraverso partenariato strategico prevede anche un'intensa attività di diffusione dei risultati al fine di ampliare l'impatto del progetto e incoraggiare altri soggetti all'utilizzo dei nuovi strumenti individuati. L'interesse che il Progetto ha suscitato nell'ambiente dell'intervento evidenzia l'efficacia delle attività promozionali e di disseminazione dei risultati ottenuti. In un articolo successivo al *meeting* dei *partners* presso il NUAE (Hanoi) si evidenziava la partecipazione a conferenze ed eventi di nuovi possibili *partners* come Ha Long University e Ho Chi Minh City Open University (Manitiu, 2017); inoltre durante l'incontro conclusivo del progetto, tenutosi dal 24 al 28 settembre 2018 presso l'HANU University, i coordinatori delle attività hanno con soddisfazione annunciato l'ampliamento del numero di università che utilizzeranno la piattaforma Voyage: al gruppo originario si sono infatti associate la Hanoi University of Home Affair, la Ha Long Univeristy e l'Hanoi College of Tourism.

Il progetto ha ricevuto inoltre un importante riconoscimento dal Ministry of Education and Training of Vietnam (MOET) che, nel corso della riunione finale del progetto, ha descritto la piattaforma Voyage come il punto di partenza ideale per sviluppare uno strumento per l'analisi sistematica della situazione post-laurea dei giovani vietnamiti.

IV. I documenti del progetto

Il quarto e ultimo capitolo è dedicato all'analisi di alcuni dei documenti e dei *reports* prodotti durante l'implementazione e al termine delle attività previste. La valutazione delle informazioni raccolte offre un esempio pratico dell'importanza dei *working papers* redatti in seguito al monitoraggio dell'intervento. I primi due paragrafi sono dedicati alla descrizione dei risultati dei questionari per gli studenti e per le imprese; la sezione finale del capitolo presenta l'analisi dei diversi *reports* del progetto alla luce dei concetti chiave forniti nei capitoli precedenti.

IV.1 I risultati dell'indagine sul profilo dei laureati

Nel settembre 2018 i *partners* vietnamiti hanno presentato i *reports* inerenti ai risultati dell'indagine ufficiale, condotta al termine dell'anno accademico 2017/18 nelle tre università coinvolte nel progetto. I risultati del sondaggio, come già accennato nel secondo capitolo, sono riassunti in un *report* (suddiviso in tre sezioni) che riporta le conclusioni individuate dagli istituti di istruzione in seguito all'analisi dei dati raccolti. Esso evidenzia inoltre la comparazione effettuata tra le domande del questionario per gli studenti e i due documenti di riferimento per il controllo della qualità del sistema di istruzione superiore. A questo scopo, l'Università di Minho ha elaborato un report intitolato *Comparison between European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), the Vietnamese Standards and Voyage Questionnaire*, che descrive i parallelismi tra i criteri e gli standard internazionali per la verifica della qualità e alcuni temi di indagine; per esempio, la domanda “come valuti il sostegno fornito dalla tua università in merito al tirocinio curricolare?” è un chiaro indicatore per la valutazione del sistema di supporto, dei servizi forniti agli studenti e dei canali di informazione garantiti dalle università.

Di seguito sono elencati gli elementi salienti della relazione conclusiva del processo di profilazione dei giovani laureati (“Vietnamese Graduates Profiles Survey” redatta nel settembre 2018 dalle tre università del consorzio vietnamita).

IV.1.1 HANU

Il campione di indagine finale comprende 552 studenti, dei quali più del 90% donne; l'età media dei laureati è 22 anni e tutta la popolazione considerata ha dichiarato di aver conseguito il diploma presso un istituto di formazione vietnamita.

La maggioranza degli studenti intervistati ha scelto come prima lingua di studio l'inglese (seguito da cinese e coreano) e ha dichiarato di aver raggiunto, grazie al percorso accademico, un livello medio-alto di competenze linguistiche; tuttavia questo dato non può essere considerato attendibile in quanto l'indagine non richiede alcun tipo di certificazione linguistica e, quindi, la valutazione della preparazione è estremamente soggettiva e affidata agli stessi studenti. Le capacità in ambito informatico risultano ancora meno coltivate dai giovani laureati; il *focus* dei corsi di studio è infatti di tipo linguistico.

La valutazione del grado di apprezzamento del corso di studi (carico di lavoro, rapporto con gli insegnanti, corrispondenza tra giudizio finale e *performance* universitaria) ha evidenziato una generale soddisfazione degli studenti: il 91% dei laureati intraprenderebbe nuovamente lo stesso percorso accademico presso la HANU University. Estremamente rilevante è la sezione dedicata al tirocinio svolto dai giovani vietnamiti: solo un'esigua parte degli intervistati ha ottenuto un riconoscimento accademico da parte dell'università, in seguito al periodo di *stage* formativo. Circa il 70% degli studenti ha infatti compiuto l'esperienza lavorativa in aziende private senza la supervisione dell'istituto di istruzione e, nella maggioranza delle casistiche analizzate, in un settore non direttamente afferente al corso di studi. Questo dato è estremamente significativo poiché evidenzia una grave lacuna nel sistema di istruzione superiore: dati i problemi legati alle condizioni lavorative dei giovani (già analizzati all'inizio dell'elaborato) è poco lungimirante la scarsa attenzione dimostrata nei confronti della formazione pratica degli studenti e della collaborazione tra università e aziende.

Non ha, invece, evidenziato aspetti rilevanti la comparazione tra il percorso accademico dei laureati e il *background* familiare (la situazione lavorativa dei genitori e il loro livello di istruzione).

Interessante è la propensione, dichiarata dalla maggioranza del campione considerato (85,3%), a proseguire gli studi in un istituto di formazione superiore straniero; inoltre un elevato numero di giovani ha dimostrato una buona disposizione rispetto alla possibilità di viaggiare per lavoro.

Tra le modalità indicate per la ricerca di un impiego a conclusione degli studi, quelle predilette sembrerebbero il contatto diretto o indiretto con i datori di lavoro e la ricerca attraverso agenzie specializzate (fisiche o informatiche).

IV.1.2 NUAЕ

Il campione valido ai fini dell'indagine comprende 50 studenti, dei quali più del 80% è di sesso femminile; anche in questo caso l'intera popolazione analizzata ha conseguito il diploma precedente in un istituto vietnamita.

Rispetto agli studenti dell'università HANU, i laureati presso l'accademia NUAЕ hanno dichiarato un livello inferiore di competenze linguistiche e informatiche.

Pressoché l'intero campione esaminato ha ritenuto complessivamente soddisfacente l'esperienza di studi appena conclusa. Solo metà degli intervistati ha effettuato un tirocinio durante l'esperienza universitaria e (tra questi) poco meno della metà ha dichiarato di aver ricevuto adeguato supporto da parte dell'istituto accademico di appartenenza.

Per quanto riguarda l'immediato futuro, la maggioranza dei laureati considerati ha espresso una maggior propensione alla ricerca di un impiego piuttosto che al proseguimento degli studi. Anche questa indagine ha evidenziato la disponibilità dei giovani a cambiare temporaneamente il proprio domicilio per motivi di lavoro.

La strategia prescelta per la ricerca di un'occupazione prevede la mediazione di un'agenzia specializzata o di esperti del settore.

IV.1.3 PTIT

Il campione raccolto e analizzato include 436 studenti, dei quali poco più della metà uomini; questa differenza rispetto ai *reports* precedentemente esaminati potrebbe dipendere dalle materie di indirizzo della facoltà: come già accennato, il Post and Telecommunication Institute of Technology offre corsi in ambito informatico e elettronico. Per questo motivo le competenze informatiche dei laureati sono superiori alla media dei giovani vietnamiti.

Tutti gli intervistati possiedono un diploma conseguito nel sistema di istruzione vietnamita ma, nonostante esso preveda l'apprendimento obbligatorio della lingua inglese già nei primi anni del percorso scolastico, il livello dichiarato dagli studenti in merito a questa materia è mediocre.

Dato l'ambito di studio, l'attività di tirocinio riveste un ruolo fondamentale per gli studenti iscritti presso l'istituto; tutti i laureati hanno infatti effettuato un periodo di stage curricolare durante il percorso universitario e, nella maggior parte dei casi, questa esperienza è stata organizzata e supervisionata dal PTIT. Il supporto fornito dall'università nelle varie fasi di tirocinio è stato valutato in modo estremamente positivo dagli intervistati. Rispetto al percorso di studi in generale, la maggior parte dei neolaureati ha espresso la propria soddisfazione.

Per quanto riguarda l'immediato futuro, la prospettiva generale prevede il proseguimento degli studi: se il 35% ha dichiarato di voler continuare il percorso accademico presso il PTIT, il 40% dei laureati ha invece manifestato l'idea di presentare domanda di iscrizione presso un'università straniera.

Relativamente alla ricerca di un impiego, invece, i laureati del PTIT dimostrano un elevato livello di indipendenza e imprenditorialità: essi preferiscono approcciarsi autonomamente al mondo del lavoro, piuttosto che servendosi della mediazione di agenzie specializzate o familiari e conoscenti.

IV.2 I risultati dell'indagine e del *focus-group* nelle aziende

Il W.P.5 ha permesso ai responsabili del progetto di prendere contatti con i rappresentanti delle aziende vietnamite (individuate tra i membri del Parco Industriale di Hanoi), per valutare la loro posizione rispetto alla piattaforma sviluppata e per ottenere eventuali suggerimenti durante i *focus group*. La relazione inerente queste attività è stata redatta dall'Università degli studi di Padova, sede dell'Osservatorio del mercato locale e del lavoro; l'obiettivo era la valutazione del livello di collaborazione tra università e imprese nella capitale del Vietnam. La prima fase di questa indagine è stata condotta tramite un questionario e un sistema informatico (Computer Assisted Web Interviewing) è stato impiegato per la raccolta e una prima analisi delle informazioni. Questo strumento e il metodo di ricerca impiegato costituiscono un esempio di *best practice* per le università, nell'ottica della realizzazione di un osservatorio vietnamita del lavoro.

Il sondaggio è stato realizzato dal *Career Center* dell'università italiana (esperta nel settore) ma è stato sottoposto all'approvazione e alla revisione di tutti i *partners* del progetto. Se, da un lato, questo coinvolgimento degli attori locali sottolinea l'*ownership* e il reale interesse delle università vietnamite, dall'altro dimostra anche lo scarso *empowerment* delle stesse in questa fase: l'Università di Padova avrebbe potuto potenziare le competenze dello *staff* vietnamita prima della preparazione del sondaggio, così da consentirne l'autonoma realizzazione.

Il questionario si compone di sei sezioni:

- Informazioni relative al soggetto che partecipa all'indagine,
- caratteristiche dell'azienda (settore di attività, numero di dipendenti ecc.),
- competenze ritenute rilevanti al momento della valutazione di potenziali candidati (l'elenco comprende numerose caratteristiche poiché diverse sono le aree di attività delle imprese considerate),
- aspetti rilevanti inerenti al processo di assunzione (quali sono i profili universitari maggiormente richiesti, quali i canali di ricerca utilizzati più frequentemente),
- considerazioni in merito al tirocinio,
- cooperazione tra università e imprese.

Il questionario è stato inoltrato a tutte le aziende del Hiza-CES di Hanoi (più di 500 soggetti) ma solo 18 società hanno effettivamente compilato il sondaggio in tutte le sue parti; per questo motivo i risultati elencati nel *report* non possono essere interpretati universalmente.

Il primo elemento rilevante emerso dal sondaggio riguarda la composizione del personale delle aziende: più del 70% degli intervistati ha dichiarato che lo staff dell'azienda rappresentata era composto prevalentemente da laureati. Ciò chiarisce l'elevato interesse dei responsabili delle risorse umane nei confronti del livello di preparazione assicurato dalle università: poiché una parte considerevole dell'organico delle imprese è costituito da laureati, è fondamentale la qualità della loro preparazione e competenza.

Il *report* elenca poi le competenze maggiormente ricercate in questa categoria di lavoratori; poiché, come già accennato, le aziende partecipanti al sondaggio afferiscono a settori produttivi differenti, le *skills* sono state suddivise in sei categorie: management e amministrazione, risorse umane, produzione e controllo qualità, vendite e marketing, sistemi informativi, fotografia e pubblicità.

L'indagine ha inoltre rilevato che le aziende che intendono assumere nuovi dipendenti nei prossimi anni si orienteranno verso candidati in possesso di un titolo di laurea (più del 90%). L'interesse delle imprese è riservato, attualmente, ai titoli conseguiti in ingegneria, lingue o economia. La ricerca e la valutazione dei potenziali candidati viene svolta prevalentemente attraverso i canali mediatici, i *social network*, il sito internet dell'azienda e grazie al passa parola; solo il 7,7% degli intervistati ha considerato la possibilità di attingere a *database* universitari e di collaborare con il sistema accademico a questo scopo.

Canale di ricerca	Percentuale
Offerte di lavoro tramite media o social network	61,5%
Offerte di lavoro sul sito dell'azienda	46,2%
Passa-parola e raccomandazioni	30,8%
Agenzie di lavoro	15,4%
Contatto diretto con le università	7,7%
Altro	7,7%

Table IV-1: Canali di selezione potenziali candidati

Un altro aspetto sottolineato nel *report* riguarda la valutazione delle imprese relativamente alle esperienze con i neolaureati: più del 75% delle aziende ha riscontrato difficoltà nel processo di assunzione di laureati e, di questi, il 70% ha indicato come causa la scarsa preparazione e competenza dei giovani. La ragione di questa insoddisfazione è, probabilmente, dovuta alla mancanza di coordinamento tra offerta formativa proposta dagli istituti di istruzione superiore e le competenze più richieste in ambito lavorativo; i laureati sono spesso impreparati alle reali mansioni affidategli dopo l'assunzione e questa carenza è imputabile anche alle tempistiche e alle modalità di organizzazione dello *stage* formativo in azienda. Per questo motivo, un'ampia sezione del sondaggio e della discussione con i gruppi è stata dedicata a questo argomento. I portavoce delle aziende hanno indicato come fondamentali, tra le competenze elencate, le c.d. *soft skills* (la capacità di reazione in presenza di un problema, l'entusiasmo e la passione per il lavoro ecc.) e le capacità di natura tecnica (linguistica o informatica).

L'87,5% delle compagnie intervistate ha accolto, nel corso degli anni, tirocinanti provenienti dalle università di Hanoi. Ciò è dovuto al ruolo riconosciuto dalle imprese all'attività di *stage* degli studenti universitari: esso costituisce il primo *step* per la trasmissione di competenze fondamentali e per la preparazione dei giovani all'ingresso nel mondo del lavoro. La maggior parte delle aziende afferma di aver appreso di questa possibilità tramite conoscenti e solo il 30% attraverso i canali informativi delle università. È generalmente molto positivo il giudizio in merito a questa esperienza: più del 90% delle aziende che hanno ospitato tirocinanti ha valutato favorevolmente la performance dello

studente. I rapporti tra le università e il mondo del lavoro risultano frequenti, sia per quanto riguarda la ricerca di nuovi impiegati sia in merito all'esperienza di tirocinio. La sezione del questionario dedicata alla collaborazione tra i due sistemi ha però evidenziato molte carenze e diversi approcci per la risoluzione dei problemi. Le tipologie di intervento ritenute più efficaci dalle aziende sono la realizzazione di accordi *ad hoc* tra università e imprese, l'individuazione di supervisor accademici per i tirocini curriculari, l'istituzione di un ufficio preposto ai contatti con il mondo del lavoro.

Oltre ai risultati e ai riscontri ottenuti dall'indagine, il *report* descrive anche i gruppi di discussione organizzati dall'Università di Padova per 20 aziende vietnamite appartenenti a diversi settori economici. Le tematiche trattate durante questi scambi di opinioni concernevano:

- L'importanza attribuita dalle aziende alla formazione dei dipendenti,
- le strategie per garantire una maggior corrispondenza tra formazione universitaria e competenze richieste dalle compagnie,
- la valutazione del tirocinio,
- le abilità necessarie in rapporto con le opportunità di lavoro.

Le attività si sono dimostrate estremamente proficue per gli organizzatori e ai fini del progetto Voyage Vietnam poiché hanno permesso di sondare il livello di soddisfazione e di interesse delle aziende rispetto ad una maggior collaborazione con il sistema di istruzione superiore. In secondo luogo, il confronto diretto con i rappresentanti delle imprese ha fornito ai *partners* del progetto numerosi spunti per il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi forniti dalle università. Il *report* riassume le proposte avanzate dalle imprese per affrontare i problemi legati all'ingresso di studenti insufficientemente preparati sul mercato del lavoro:

- organizzazione di eventi (*career day*, fiere del lavoro, eventi di selezione),
- orientamento al lavoro,
- piattaforma informatica per la raccolta di offerte di lavoro e tirocinio,
- promozione delle attività di tirocinio,
- *database* regionale dei CV degli studenti,
- programmi di alternanza università-lavoro,
- indagini in merito alle competenze ricercate in campo professionale.

I risultati delle diverse tipologie di analisi della situazione hanno evidenziato la consapevolezza delle aziende relativamente all'importanza del legame tra mondo del lavoro e istituti di formazione della manodopera: la stretta collaborazione tra gli attori coinvolti è riconosciuta come strumento fondamentale per lo sviluppo di un rapporto soddisfacente e basato sulla reciprocità.

IV.3 Il ruolo dei *reports* di monitoraggio per la sostenibilità del progetto

Come accennato, la tesi che questo elaborato intende dimostrare riguarda l'importanza delle fasi di monitoraggio e valutazione per garantire la sostenibilità del progetto nel lungo periodo; per comprovare questo assunto è necessario operare un'analisi della documentazione specifica prodotta durante l'implementazione del progetto *Voyage Vietnam*.

Questo paragrafo è dedicato alla presentazione di quattro documenti (utili per evidenziare la connessione tra i *reports* prodotti dai processi di valutazione e la sostenibilità del progetto) e alla descrizione delle considerazioni formulate in seguito alla loro analisi: il piano di sostenibilità, il rapporto sulle aziende vietnamite, la relazione riassuntiva degli esiti del sondaggio per gli studenti e il *report* sulla valutazione della piattaforma *Voyage* (redatti rispettivamente ad aprile, marzo, settembre e aprile 2018).

IV.3.1 *Report* di sintesi dell'indagine condotta presso le aziende

Il *report* realizzato in seguito alla valutazione effettuata presso le aziende del HIZA-CES di Hanoi è già stato presentato nel paragrafo precedente; oltre ai risultati del questionario, da questo documento emergono anche elementi riconducibili al processo di monitoraggio e suscettibili di influire sulla futura sostenibilità del progetto.

Innanzitutto, è importante evidenziare l'elevato grado di collaborazione tra i *partners* nella realizzazione del sondaggio e nell'analisi delle informazioni raccolte: il *report* indica, da un lato, il coinvolgimento dell'Università di Padova, incaricata di adattare il questionario italiano al contesto vietnamita e di condividere con i *partners* locali le *best practices* e le competenze sviluppate grazie all'attività dell'Osservatorio del Lavoro. Dall'altro, sottolinea il ruolo attivo degli *stakeholders* vietnamiti nell'adeguamento del sondaggio alle necessità specifiche e nell'individuazione delle aziende protagoniste dell'indagine. Questa strategia di cooperazione garantisce sicuramente un elevato livello di *ownership* degli attori locali ma risulta piuttosto carente per quanto riguarda il potenziamento delle competenze dei responsabili vietnamiti, incaricati del prosieguo

delle attività in futuro. Essi sono interpellati solo in fase di revisione degli strumenti e non durante la loro individuazione e progettazione.

In secondo luogo, il confronto diretto con i rappresentanti delle aziende ha permesso di operare una prima valutazione del rapporto tra sistema universitario e mercato del lavoro: le imprese interrogate hanno evidenziato una grave carenza delle strutture preposte al dialogo con le società vietnamite; è completamente assente all'interno degli istituti di istruzione un ufficio responsabile delle comunicazioni e dell'organizzazione degli stage formativi per gli studenti. Questa affermazione ha trovato riscontro nel questionario, in particolare nella domanda inerente al canale utilizzato dalle imprese per reperire informazioni in merito al tirocinio: nella maggior parte dei casi è il passa-parola a consentire l'attivazione della pratica; sporadicamente questa esperienza è veicolata dal personale accademico. La stessa carenza è stata rilevata in merito al processo per la selezione di nuovi dipendenti: solo il 30% delle aziende intervistate ha sfruttato i *database* degli istituti universitari come bacini di ricerca. Ciò offre un'ulteriore conferma dell'importanza del progetto nello scenario di intervento, poiché le attività proposte e le infrastrutture sviluppate incontrano una necessità reale dei beneficiari finali.

Queste considerazioni hanno indotto quindi i responsabili di questo processo di monitoraggio a redigere una prima serie di raccomandazioni per gli istituti di istruzione superiore e per le aziende: in particolare, l'aspetto principale da potenziare è la struttura interna alle università che dovrebbe comprendere un ufficio adibito al dialogo con il mondo del lavoro. Inoltre, il questionario ha evidenziato una problematica più profonda sulla quale i *partners* del progetto intendono intervenire grazie alle competenze acquisite: risulta indispensabile migliorare la corrispondenza tra le competenze fornite agli studenti dai percorsi formativi universitari e le reali necessità delle aziende (in termini di *skills* richieste ai dipendenti). Dal punto di vista pratico, i rappresentanti delle imprese hanno suggerito (durante i *focus group*) un incremento nella disseminazione delle informazioni concernenti il rapporto tra sistemi di formazione e professionali e la realizzazione di *career/recruiting day*, fiere e conferenze; un altro strumento proposto durante il confronto prevede l'istituzione di un *Career Center* presso l'università ospitante la piattaforma. Esso consentirebbe agli studenti di ricevere un ausilio da parte di esperti nella redazione del *curriculum vitae*, nell'acquisizione di maggior competitività nel mercato del lavoro e

di orientamento tra le offerte di lavoro a disposizione. Più in dettaglio questo ente interno all'università sarebbe responsabile di:

- Sviluppare una rete di imprese propense ad accogliere tirocinanti,
- fornire agli studenti informazioni in merito alle compagnie a disposizione,
- organizzare eventi per promuovere l'incontro tra studenti e rappresentanti delle aziende,
- fornire informazioni inerenti ai diversi settori lavorativi e alle figure professionali,
- condurre esperti e professionisti nelle università per seminari, *workshops* e laboratori.

Le aziende, dal canto loro, si impegnano a proporre tirocini professionalizzanti e un maggior numero di opportunità formative per gli studenti. Ciò permetterebbe di rendere i due sistemi interdipendenti, sviluppando dei *curricula* di studio in collaborazione con le aziende, così da attribuire maggior rilevanza alle materie e alle abilità più richieste in ambito professionale.

Un'altra carenza rilevata da questa valutazione *in itinere* riguarda l'effettiva partecipazione delle aziende alle attività previste dal progetto: come già segnalato, delle 500 aziende contattate solo 18 hanno accettato di sottoporsi all'indagine e di partecipare ai gruppi di discussione. Questo aspetto non è stato però approfondito dai *partners* del progetto che avrebbero forse potuto verificare le cause della scarsa partecipazione: essa è imputabile, ad una prima analisi, alla scarsa informazione in merito all'obiettivo dell'intervento e al basso livello di interesse nel *target* selezionato. A causa di questa insufficiente partecipazione, non è stato possibile generalizzare il comportamento del campione a tutte le aziende della popolazione.

IV.3.2 Valutazione della piattaforma

Il secondo *report* considerato è intitolato "Voyage Platform Evaluation Report" ed è stato redatto nell'aprile 2018 (sotto la supervisione di AlmaLaurea) dalle università vietnamite coinvolte nel progetto e da Unioncamere Emilia-Romagna, in qualità di *partner* associato. Il documento riguarda il W.P. 3.2 ed è stato realizzato sulla base dei dati raccolti a ottobre 2017 tramite i questionari somministrati a 78 studenti e ai rappresentanti di 20 aziende

dell'HIZA-CES di Hanoi. Questa indagine è stata condotta con l'obiettivo di ottenere un *feedback* in merito alla piattaforma realizzata grazie al progetto; ha quindi una valenza fondamentale relativamente al monitoraggio *in itinere* dei progressi e delle attività implementate e, di conseguenza, alla sostenibilità del progetto. Grazie ad essa, infatti, i responsabili dell'intervento hanno potuto risolvere in corso d'opera le criticità e le lacune evidenziate dai risultati del sondaggio.

L'indagine si compone di un questionario e un gruppo di discussione, per il campione degli studenti e per quello delle imprese. Nel primo caso il questionario valuta l'apprezzamento degli intervistati rispetto all'utilità del *database* per la redazione e l'aggiornamento del CV, per la consultazione delle offerte pubblicate dalle aziende ecc. I risultati, ulteriormente analizzati nel corso dei *focus group*, non possono essere interpretati in modo generico poiché ottenuti da un campione molto ridotto rispetto alla popolazione di riferimento.

Anche ai rappresentanti delle aziende coinvolte è stato sottoposto un simile questionario, inerente ai parametri presenti sulla piattaforma per la ricerca di manodopera, all'utilità del modello di CV predisposto da AlmaLaurea, agli strumenti per la presentazione di un'offerta di lavoro. La discussione diretta con gli intervistati ha evidenziato la valutazione generalmente positiva del *database* Voyage e ha permesso di raccogliere i suggerimenti delle aziende per l'ottimizzazione delle funzionalità previste: in particolare, le imprese hanno proposto di utilizzare canali mediatici differenti per mantenere i contatti con i laureati (*social networks*) e di introdurre ulteriori criteri per la ricerca dei candidati. In seguito al confronto con gli intervistati, i responsabili del progetto hanno apportato una variazione a questi parametri, aggiungendovi la voce "disponibilità a viaggiare per lavoro"; ciò sottolinea l'importanza dei processi di monitoraggio *in itinere* e dei documenti di relazione sulle attività. Senza il *feedback* e i suggerimenti delle imprese il perfezionamento della piattaforma non sarebbe stato possibile.

In previsione del trasferimento del *database* presso l'HANU e per assicurare l'*empowerment* degli attori locali, il *report* fornisce anche una guida pratica per l'utilizzo di questo strumento. Inoltre, il documento evidenzia il continuo aumento del numero di studenti e di aziende registratesi sulla piattaforma, sin dal suo collocamento nel sistema universitario vietnamita (settembre 2017); ciò indica l'efficacia delle strategie di

disseminazione attuate dalle università di Hanoi e l'elevato coinvolgimento degli *stakeholder* locali nei confronti della missione del progetto.

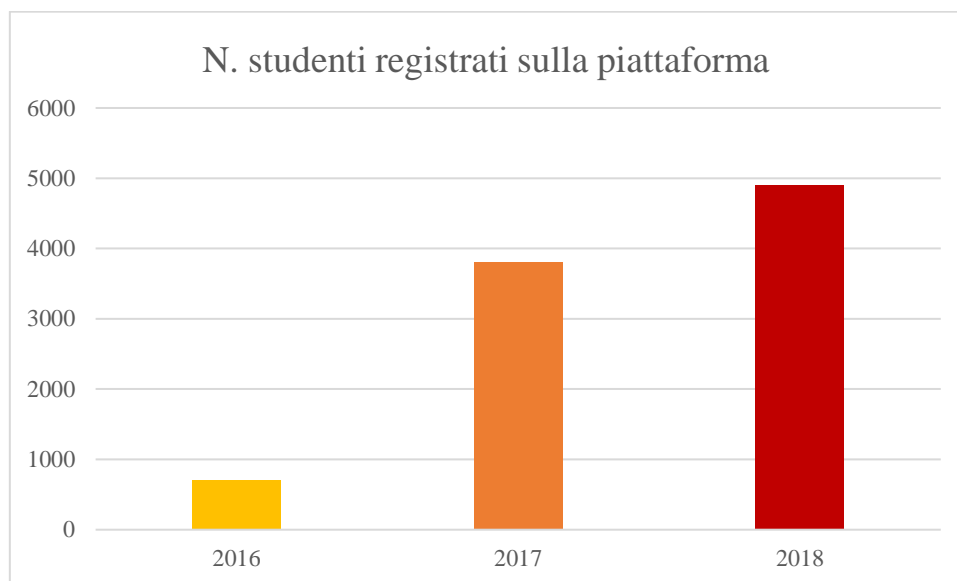


Figure IV-1: num. registrazioni sulla piattaforma

Infine, il *report* pone l'accento sul raggiungimento degli obiettivi del progetto relativamente al lancio della piattaforma per la registrazione informatica di studenti e imprese: sorprendentemente i dati indicati nel *report* dimostrano come il numero di adesioni abbia superato le aspettative e le previsioni indicate nella Matrice del Quadro Logico in fase di progettazione (circa 300 studenti in più rispetto a quanto pronosticato). Anche le aziende effettivamente presenti nel *database* ad aprile 2018 (65) sorpassano le 20 registrazioni preventivate.

IV.3.3 Piano di sostenibilità

Nel secondo capitolo è già stata riportata parte dell'analisi del piano di sostenibilità: la sua struttura e le diverse responsabilità degli attori coinvolti, così come l'importanza del processo di "migrazione" del *database* italiano nel contesto vietnamita al fine di assicurare l'*empowerment* dei *partners* locali. È utile ribadire che la decisione di collocare la piattaforma presso l'HANU University (e non presso una struttura esterna al consorzio, come inizialmente proposto) è stata raggiunta dopo un'attenta valutazione eseguita durante un incontro degli attori coinvolti, tenutosi nel novembre 2016 presso il PTIT; questo aspetto evidenzia ulteriormente l'importanza dei *meetings* di monitoraggio effettuati durante la fase di implementazione del progetto. Nel corso della riunione, infatti,

lo staff di AlmaLaurea ha esposto ai *partners* le alternative e i vantaggi assicurati dal modello accentrato italiano: metodologie comuni e uniformi per la gestione del *database*, allocazione delle risorse per interessi condivisi, più offerte di tirocinio disponibili per gli studenti, un numero maggiore di CV a disposizione delle aziende, semplicità nella procedura di accesso alla piattaforma. Questa scelta potrebbe però indebolire l'equa ripartizione delle responsabilità e dei compiti, minando la sostenibilità del progetto; per esempio, le incombenze stabilite sono conseguenti ad un periodo di formazione del quale, in ragione del sistema centralizzato, hanno beneficiato solo i membri dello staff IT dell'istituto "ospite". Similarmente il piano di sostenibilità evidenzia anche la ripartizione proporzionale delle risorse: sulla base dei prospetti di spesa, il consorzio assegnerà ai tre istituti fondatori diverse quote economiche. L'allocazione teorica delle risorse riguarda, quindi, i tre membri del consorzio interuniversitario vietnamita: l'HANU che gestirà e effettuerà la manutenzione del *database*, cercherà di ampliare le dimensioni del consorzio interuniversitario e di coinvolgere un numero maggiore di laureati; il PTIT impegnato nell'incremento dei CV registrati sulla piattaforma e nel coinvolgimento di nuove imprese (grazie soprattutto ai rapporti privilegiati con grandi multinazionali come Samsung e Motorola); e la NUAE, responsabile della maggior diffusione e informazione in merito ai risultati e ai servizi offerti dalla piattaforma. Il piano di sostenibilità presenta anche le strategie individuate dai *partners* per supportare le future attività del consorzio vietnamita dal punto di vista finanziario: trascorsi i primi tre anni dalla data di conclusione del progetto, gli istituti di istruzione fondatori valuteranno (tramite sondaggi) la disponibilità delle nuove università e aziende registratesi sulla piattaforma a versare una quota associativa; il questionario indagherà anche l'importo di tale contributo. Inoltre, il piano d'azione prevede che, raggiunto un numero consistente di *stakeholders* interessati ai servizi disponibili grazie al *database*, il consorzio interuniversitario vietnamita si rivolgerà al Ministero d'Istruzione della Repubblica del Vietnam richiedendo un sostegno economico per i costi di gestione del sistema.

Oltre alle responsabilità dei vari attori, il documento riporta anche l'intenzione dei *partners* di organizzare incontri futuri per assicurare il costante monitoraggio della piattaforma e per consentire agli esperti italiani di verificarne lo stato di manutenzione e l'efficienza. La valutazione durante tutte le fasi del progetto diventa quindi uno strumento chiave per garantirne la sostenibilità nel tempo; le frequenti verifiche e i *report* ad esse

conseguenti hanno un ruolo fondamentale, non solo per assicurare l'efficacia dell'intervento e la sopravvivenza dei benefici prodotti, ma anche per fornire materiale di studio nell'ottica della realizzazione di nuovi programmi di cooperazione per lo sviluppo. Tramite i *reports* e le relazioni i responsabili del progetto riassumono gli approcci di successo e le *best practices*, utili per progetti simili.

Infine, il piano di sostenibilità documenta la proposta (avanzata dai *partners* durante il meeting presso la NUAE di ottobre 2017) di coinvolgere il Ministero dell'Istruzione vietnamita nelle attività previste dal progetto; ciò assicurerebbe una maggior *ownership* dei *target groups* locali, favorirebbe una più efficace diffusione dei risultati e consentirebbe di estendere l'ampiezza di intervento a tutto il paese. Anche questa valutazione è suscettibile di produrre positive ripercussioni sulla sostenibilità futura dei risultati ottenuti grazie al progetto Voyage Vietnam. L'intenzione, espressa nel 2017 e tradotta in pratica nel corso dell'ultimo anno di implementazione del progetto, ha una valenza fondamentale in quest'ottica: la disseminazione dei risultati a livello nazionale e il coinvolgimento di un organo così influente rappresentano una premessa importante per futuri interventi e attività in questo ambito.

IV.3.4 Report di sintesi dell'indagine condotta presso le università

Anche alcuni aspetti del report realizzato in seguito al sondaggio per i laureati sono stati discussi nel corso del capitolo; vi sono però degli elementi in grado di evidenziare ulteriormente l'importanza dei processi di monitoraggio *in itinere*, al fine della sostenibilità del progetto.

I documenti inerenti alle indagini condotte nel 2016 e nel 2018 hanno dimostrato, innanzitutto, l'elevato livello di *empowerment* assicurato dai coordinatori del progetto: i redattori dei tre report (membri dello staff delle università vietnamite) hanno sottolineato come l'analisi delle informazioni raccolte attraverso i questionari sia stata effettuata grazie alla direzione e all'approccio di *data cleaning* suggerito dagli esperti del consorzio AlmaLaurea; i tre prerequisiti per determinare la validità dei questionari raccolti sono completezza, plausibilità delle risposte e tempo impiegato per la compilazione del sondaggio.

Questa precisazione offre una garanzia relativamente alla sostenibilità delle attività future: lo staff dei *partners* vietnamiti sarà in grado di replicare l'indagine e di interpretarne correttamente i risultati anche senza la supervisione dei coordinatori del progetto. In secondo luogo, la descrizione delle attività evidenzia anche il considerevole grado di *ownership* e di coinvolgimento degli attori locali: la responsabilità e il ruolo operativo nella conduzione dei sondaggi, l'analisi dei dati raccolti e la redazione dei documenti di monitoraggio sono stati attribuiti alle tre università vietnamite.

Un altro aspetto degno di nota, emerso dall'analisi di questo documento, riguarda i canali utilizzati dai giovani per la ricerca di un impiego (argomento trattato anche nell'indagine condotta presso le aziende): il questionario per i laureati ha evidenziato che la maggior parte degli studenti ha scelto di contattare direttamente i potenziali datori di lavoro, di servirsi di agenzie specializzate o di approfittare dell'attività di famiglia per inserirsi nel mondo del lavoro. Solo un'esigua parte degli intervistati ha affrontato la ricerca di un impiego post-laurea tramite gli strumenti offerti dalle strutture accademiche. La relazione ha quindi un valore fondamentale per *stakeholders*, finanziatori e beneficiari poiché riafferma l'utilità della piattaforma sviluppata grazie a Voyage Vietnam al fine di raggiungere l'obiettivo generale individuato in fase di progettazione; l'impatto sulla società vietnamita è garantito dalla reale necessità di un nuovo canale di comunicazione tra università e aziende, sfruttabile sia dai datori di lavoro che dagli studenti.

Rispetto alle prospettive future dei laureati è rilevante la tendenza dei giovani alla mobilità (lavorativa e universitaria): quasi tutti gli intervistati dichiarano la disponibilità a viaggiare per mansioni professionali, ma non a modificare il paese di residenza. Inoltre, il 40% degli intervistati del PTIT prevede di proseguire il percorso universitario all'estero; la stessa tendenza è riscontrabile nei dati raccolti presso l'HANU, anche se le cifre sono più sorprendenti (in questo caso, l'85% dei laureati intende trasferirsi per conseguire un master o una laurea specialistica fuori dal paese di origine). Questa inclinazione era emersa già dal report successivo al sondaggio condotto nel 2016; un approccio più critico da parte dei *partners* vietnamiti avrebbe permesso di indagare le cause della propensione degli studenti ad abbandonare (seppure per un periodo di tempo limitato) il Vietnam. Sarebbe stato interessante, per esempio, inserire delle domande nel questionario originario per verificare le cause del fenomeno e per proporre delle eventuali strategie di intervento.

IV.3.5 Final report

Il report conclusivo del progetto è stato redatto in seguito all'ultimo *meeting*, avvenuto nel settembre 2018. Esso è attualmente sottoposto alla verifica e all'approvazione della Commissione Europea e non può essere, pertanto, utilizzato ai fini di questa analisi. La descrizione (presentata dalle linee guida europee) riguardante la struttura e gli elementi costitutivi di questo documento è comunque utile per effettuare un paragone con gli altri rapporti presentati e disponibili; questo documento si compone di una breve introduzione e un riassunto delle principali raccomandazioni, la valutazione dei progressi e della qualità delle attività (considerando efficienza, efficacia e impatto), l'elenco delle *lessons learned*. Gli elementi fondamentali del corpo principale del progetto sono: il contesto di intervento, gli obiettivi raggiunti, le attività effettuate, le risorse economiche impiegate, i rischi preventivati, il coordinamento e l'organizzazione dell'intervento, i principali requisiti di sostenibilità. Il report conclusivo del progetto è sostanzialmente un documento inclusivo delle informazioni più rilevanti (al fine della valutazione finale di un intervento di cooperazione) contenute nelle relazioni di monitoraggio precedenti.

Con riferimento alla sostenibilità del progetto, è utile anticipare che un primo riscontro positivo delle attività coordinate da AlmaLaurea è già stato rilevato: durante la conferenza di settembre 2018 i responsabili del progetto hanno presentato i tre nuovi membri del consorzio universitario vietnamita (Hanoi University of Home Affairs, Ha Long University e Hanoi College of Tourism) che, nei prossimi anni, usufruiranno della piattaforma e delle infrastrutture realizzate.

La partecipazione all'incontro del Ministro dell'Educazione ha fornito un'ulteriore riprova delle aspettative riposte nel progetto e nelle future attività, nonché l'apprezzamento dei risultati e dei traguardi raggiunti durante i tre anni di implementazione. Gli attori coinvolti hanno anche sottolineato l'importanza di mantenere costante il dialogo tra i *partners* e di ampliare ulteriormente la portata e il raggio d'azione delle attività future.

CONCLUSIONI

La conferenza finale del progetto (svoltasi presso l'HANU University nel dicembre 2018) ha permesso ai coordinatori di riferire le attività implementate durante i quattro anni precedenti e gli obiettivi raggiunti grazie ad esse. Nello specifico i responsabili hanno introdotto agli *stakeholders* e al pubblico:

- La presentazione dell'indagine dei profili di laureati vietnamiti;
- La presentazione del rapporto inerente alle competenze richieste e le *best practices* per l'attivazione di tirocini curriculari;
- La discussione relativa alla sostenibilità dell'intervento e alle future possibilità di collaborazione;
- Gli incontri bilaterali tra esperti di AlmaLaurea e lo staff delle università vietnamite;
- Il confronto tra *partners* europei e vietnamiti.

Gli interventi tenuti durante questo incontro hanno inoltre sottolineato la necessità di assicurare la continua collaborazione tra università e imprese locali ed europee così come l'importanza di ampliare la tipologia e la quantità di servizi forniti a studenti e laureati. Queste considerazioni si inseriscono nel processo di *capacity building*, il cui obiettivo è quello di produrre risultati duraturi e di promuovere un cambiamento strutturale che non sia intrinsecamente legato al flusso di finanziamenti esteri o nazionali. La puntuale pianificazione delle attività e un'oculata strategia di uscita dovrebbero garantire la sopravvivenza delle innovazioni e dei nuovi strumenti individuati grazie al progetto e allo scambio di *good practices* tra i partecipanti.

Come più volte sottolineato, l'obiettivo dell'analisi condotta è quello di dimostrare il ruolo fondamentale delle verifiche *in itinere* delle attività e dei risultati in riferimento alla sostenibilità del progetto. Pertanto, un ruolo di primo piano è riconosciuto alle attività volte alla futura sostenibilità dei risultati e ai *reports* di monitoraggio.

L'indagine procede dal livello macro (e teorico) ad un esame specifico della tematica d'interesse; negli ultimi capitoli dell'elaborato l'analisi è incentrata sui documenti riconducibili al caso concreto, interpretati sulla base delle linee guida generali discusse

nei primi capitoli. L'approccio utilizzato, volto ad evidenziare il solido legame tra *report* di monitoraggio e sostenibilità, prevede la lettura critica dei rapporti interni al consorzio del progetto o pubblicati sul sito ufficiale: ciò consente di rilevare l'effettiva utilità di tali documenti e le ripercussioni positive da essi derivanti.

Le caratteristiche più rilevanti a questo scopo sono legate alla reale *ownership* degli attori locali e all'effettivo trasferimento di competenze da parte degli ideatori del progetto.

In merito al coinvolgimento dei *partners* locali il sondaggio condotto nelle aziende ha evidenziato il reale interesse delle imprese vietnamite, preoccupate delle carenze nel sistema di cooperazione tra università e mercato del lavoro, per la missione del progetto. La partecipazione attiva di *stakeholders* e *target groups* è testimoniata anche dal volume di registrazioni (superiori alle aspettative) effettuate sulla piattaforma introdotta dall'intervento. Infine, anche il piano di sostenibilità rimarca l'attenzione all'*ownership* poiché prospetta il futuro intervento del Ministero dell'Istruzione vietnamita nelle attività del progetto.

Il secondo elemento riscontrato grazie all'analisi dei documenti, cioè l'*empowerment* degli attori locali, è particolarmente manifesto nella descrizione del trasferimento del *database* dal sistema di AlmaLaurea a quello vietnamita (presso la HANU University). Questo processo, descritto nel piano di sostenibilità, comporta il totale coinvolgimento dello *staff* delle università partecipanti e la sua formazione ad opera degli esperti italiani. Come già accennato nel quarto capitolo, l'approccio impiegato garantisce l'*empowerment* futuro solo di una parte dei soggetti locali; alcuni di loro sono stati interpellati unicamente in fase di revisione e non durante la pianificazione delle strategie e delle attività. Ciò emerge chiaramente dalle indagini condotte presso le aziende e gli studenti: i *reports* evidenziano la partecipazione delle università vietnamite nella selezione dei campioni in esame, nell'analisi dei questionari, nell'osservazione dei dati raccolti e nella redazione della relazione conclusiva.

Oltre al limite appena discusso, i documenti analizzati hanno permesso l'individuazione di due ulteriori carenze nell'approccio di intervento impiegato dai *partners* del progetto: innanzitutto, insufficiente rilievo è stato attribuito alla scarsa partecipazione delle aziende all'indagine condotta nel 2017. Un'inchiesta più approfondita avrebbe consentito di individuare le cause del carente livello di adesione e di identificare le possibili strategie

di intervento, modificando l'approccio previsto in fase di identificazione e formulazione. Sulla base delle attività implementate e delle responsabilità dei soggetti coinvolti, così come descritte nei *reports* analizzati, risulta insufficiente l'intervento preventivo pianificato dai responsabili del progetto: il confronto con i potenziali beneficiari ha evidenziato la profonda condivisione della missione del progetto e l'elevato livello di *ownership* degli attori locali; la scarsa partecipazione delle aziende alle attività dimostra, però, una mancanza nel processo di informazione dei soggetti coinvolti *ex ante*, cioè prima dell'effettiva implementazione del progetto. La reale condivisione dell'obiettivo non è stata sufficiente a garantire il coinvolgimento delle aziende vietnamite; un confronto diretto, precedente l'avvio delle attività, avrebbe consentito di rilevare le loro effettive necessità e aspettative, costruendo il modello di intervento più adeguato al contesto. Questa inefficacia non deve essere sottovalutata, poiché essa mina la sostenibilità dell'intero progetto e la carenza di criteri qualitativi come *ownership* e *empowerment*.

Un carente livello di approfondimento è riscontrabile anche in merito all'indagine condotta nelle università: gli studenti hanno infatti dichiarato una marcata preferenza rispetto al proseguimento del percorso formativo all'estero piuttosto che in Vietnam, ma questa predisposizione non è stata ulteriormente indagata dai responsabili del progetto. Sarebbe stato molto utile sondare le motivazioni di tale scelta per poter intervenire sulla proposta accademica o sui servizi garantiti dagli istituti di istruzione agli studenti per ridurre il fenomeno di "fuga dei cervelli".

Infine, i documenti esaminati contengono anche le prime raccomandazioni per i *partners* del progetto e per gli operatori. Per esempio, i rappresentanti delle imprese vietnamite hanno sottolineato la necessità per le università di istituire degli uffici dedicati alle pratiche per l'attivazione di *stage* formativi e per l'orientamento al lavoro; inoltre, dal confronto tra sistema accademico e *talent scouts* è derivato l'impulso all'organizzazione di fiere del lavoro, conferenze tenute da professionisti e *career days*. Anche il documento di valutazione del *database* riporta le indicazioni relative ai criteri di ricerca e agli elementi del modello di CV presente sulla piattaforma, formulate da imprese e studenti durante il confronto. Ciò dimostra il ruolo fondamentale di monitoraggio e strategie di *phasing-out* nell'identificazione delle strategie e delle attività di *follow-up* più adeguate ad assicurare la sostenibilità del progetto.

Lo studio riassunto in questo elaborato non può essere considerato esaustivo e completo in quanto il ciclo di vita del progetto non è ancora concluso: i prossimi anni saranno fondamentali per valutare la reale efficacia degli strumenti di monitoraggio impiegati e l'effettivo ruolo dei *reports* nel garantire la sostenibilità dell'intervento. È esemplificativa, in questo senso, la prospettiva di un nuovo sondaggio che sarà condotto all'interno delle imprese vietnamite per verificare la loro disponibilità a versare una quota annuale per accedere alla piattaforma del consorzio universitario.

Gli elementi emersi dall'analisi dei documenti sottolineano il complessivo successo ottenuto grazie al progetto Voyage Vietnam: esso ha consentito di sviluppare un nuovo strumento e un migliorato sistema di scambio tra università e mercato del lavoro. Il ruolo della piattaforma elettronica, elaborata per la comunicazione tra queste due sfere, è fondamentale in quanto svolge una funzione di monitoraggio complessivo delle politiche nazionali. L'efficacia dei provvedimenti governativi nel contrastare le problematiche sociali discusse nel corso dell'elaborato potrà essere valutata, nei prossimi anni, anche attraverso questo strumento informativo, sviluppato grazie alla collaborazione tra i *partners* del progetto e gli attori locali. Esso è un dispositivo innovativo per il contesto vietnamita poiché permette di misurare per la prima volta il processo di transizione dei giovani dall'ambiente accademico al mercato del lavoro. Inoltre, come evidenziato dai documenti esaminati, concorre ad assicurare l'effettivo *empowerment* dei *partners* e delle istituzioni locali, divenendo così uno strumento di *institutional learning*.

Ciononostante, l'esame dei documenti ha anche evidenziato degli errori commessi nel corso della formulazione dell'intervento e dell'identificazione delle strategie e dei partecipanti: la scarsa disseminazione preventiva nei confronti degli attori locali coinvolti e l'insufficiente approfondimento di alcuni elementi emersi durante la fase di implementazione sono aspetti che potrebbero influire negativamente sulla sostenibilità futura dei risultati del progetto e sul completo raggiungimento dei *target groups*.

In conclusione, questo studio pone le basi per un ulteriore approfondimento della materia considerata: è, infatti, opinione diffusa che un peso maggiore dovrebbe essere garantito alle fasi conclusive del ciclo di vita di un progetto, poiché esse contribuiscono decisamente alla produzione dei risultati e dell'impatto attesi. Come sottolineato da numerosi studi di settore, parte della responsabilità per il fallimento di un progetto di

cooperazione o dell'insostenibilità dei suoi risultati è riconducibile a carenze nella diffusione e nella valutazione degli esiti e delle attività di *follow-up* (Rondinelli, 1976). La letteratura concernente la progettazione e la cooperazione per lo sviluppo evidenzia come, per la conservazione dei traguardi raggiunti, risulti fondamentale la preventiva individuazione delle strategie di *phasing out* e degli strumenti di verifica dei criteri che garantiscono la sostenibilità del progetto. Questo *deficit* è generalmente riscontrato in diverse tipologie di interventi per lo sviluppo ed evidenzia una criticità legata allo sfruttamento degli strumenti di valutazione e alla scarsa condivisione dei processi e dei risultati del monitoraggio.

Riferimenti bibliografici

- Accordo Quadro Globale di Partenariato e Cooperazione tra l'Unione Europea e i suoi stati membri, da una parte, e la Repubblica Socialista del Vietnam, dall'altra*, (2016), A.C. 3460, 18/01/2016.
- Chellin S., Costa P., Rota G., (2018), *Monitoring Enterprises Skill Needs*, Università di Padova, Italia.
- Clark N., (2014), *Higher Education in Vietnam*, Asia-Pacific, World Education News and Reviews.
- Dang P. D., Tran T. D., Nguyen T. T. P., Manh H. L., Bui H. N., (2018), *NVAE Graduates Profiles 2018*, Hanoi, Vietnam.
- Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo*, (2014), GU Serie Generale n. 199, 28/08/2014.
- ENQUA, (2005), *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, Helsinki, Finland.
- European Commission, (2004), *Project Cycle Management Guidelines*, Aid Delivery Methods, Brussels, Belgium.
- European Commission, (2018), *Erasmus+ Programme Guide*, Brussels, Belgium.
- FAO, (2001), *Project cycle management technical guide*, Socio-economic and gender analysis programme, Roma, Italy.
- FORMEZ, (2002), *Project Cycle Management*, Manuale per la Formazione, Rome, Italy.
- Jongsma A., (2016), *Capacity Building in Higher Education*, EU support to Higher Education Institutions Around the World, EACEA Brussels, Belgium.
- Lim T., (2014), *Politics in East Asia: Explaining Change and Continuity*, Lynne Rienner Publisher, Boulder, Colorado.
- Ngo D. P., Hoang Q. X., Nguyen T. X., (2018), *HANU Graduates Profile Survey*, Hanoi, Vietnam.
- OECD, (2015), *OECD Skills Outlook 2015: Youth, Skills and Employability*, OECD Publishing, Paris, France.
- Official Journal of the European Communities, (1996), *Cooperation Agreement between the European Community and the Socialist Republic of Vietnam*, Rif. 96/351/EC.
- Oswald K., Ruedin L., (2012), *Empowerment sustainability and phasing out support to empowerment processes*, Poverty reduction and Pro-Poor Growth: the role of Empowerment, OECD Publishing.

- Patrinos H. A., Thang P. V., Thanh N. D., *The Economic Case for Education in Vietnam*, Policy Research Working Paper, n. 8679.
- Phuong D. D., (2017), *Labor market and the development of human resources in Europe and Vietnam*, Proceedings International Conference: Opportunities for the Young and Graduates Employability in Vietnam, NUAЕ, Hanoi, Vietnam.
- PTIT, (2018), *Graduates Profile Survey 2018*, Hanoi, Vietnam.
- Rondinelli, D. A. (1976). *Why development projects fail: problems of project management in developing countries*. *Project Management Quarterly*, 7(1), 10–15.
- Statuto del Consorzio Interuniversitario Almalaura*, GU n. 115 del 19/05/2017.
- Trattato sull'Unione Europea*, (2012), GU n. C 326, 26/10/2012.
- Trines S., (2017), *Education in Vietnam*, Asia-Pacific. World Education News and Reviews.
- Tuan T. D., (2017), *Factors affecting to the recruitment and jobs of the graduates*, Proceedings International Conference: Opportunities for the Young and Graduates Employability in Vietnam, NUAЕ, Hanoi, Vietnam.
- UN, (2015), *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, New York, USA.
- University of Minho, (2017), *Comparison between European Standards and Guidelines for QA in the European Higher Education Area (ESG), the Vietnamese Standards and Voyage Questionnaire*, Minho, Portugal.
- Vallely T. J., Wilkinson B., (2018), *Vietnamese Higher Education: Crisis and Response*, Ash Institute for Democratic Governance and Innovation.
- Voyage Project Consortium, (2018), *Perspectives of Sustainability of the Voyage Project*, Opportunities for the Young and Graduates Employability in Vietnam.
- Voyage Project Consortium, (2018), *Vietnamese Graduates Profiles Survey 2018*, Opportunities for the Young and Graduates Employability in Vietnam.

Sitografia

Bilancio della Commissione Europea: https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/what-european-commission-does/budget-and-funding_it

Commissione Europea: https://ec.europa.eu/commission/index_en

Delegazione dell'Unione Europea in Vietnam:

https://eeas.europa.eu/delegations/vietnam/1897/vietnam-and-eu_en

ILO, statistiche per il Vietnam: <https://www.ilo.org/hanoi/lang--en/index.htm>

Voyage Project Vietnam: <http://voyage-project.eu/>