



So... Beat... Tr... e

PACCHETTO AVVIO PROGETTO ONG

di Andreea Căpălescu







Cofinanziato dal
programma Erasmus+
dell'Unione europea



PACCHETTO AVVIO PROGETTO ONG

di Andreea Căplescu

Autore Andreea CĂPLESCU

Progetto SoundBeatsTime
soundbeatstime@gmail.com
soundbeatstime.com

I partner Yellow Shirts – Romania
Institutul Român de Educație a Adulților – Romania
Giovani senza Frontiere – Italia

Disclaimer Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione Europea.

Questa pubblicazione riflette solo le opinioni dell'autore e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Questo manuale è stato elaborato durante il progetto "SoundBeatsTime" (con il rif. n. 2020-1-RO01-KA227-YOU-095777), finanziato dall'Unione Europea attraverso l'Agenzia Nazionale Rumena, nell'ambito dell'Erasmus+ KA2 – Azione Cooperazione per l'innovazione e lo scambio di buone pratiche, sotto-azione Collaborazione per la creatività.

CONTENUTI

I. BENVENUTO	5
II. IL CICLO DEL PROGETTO	7
Definizione del progetto	7
Il punto di partenza	8
La necessità	10
Il contesto	15
III. SCRITTURA DEL PROGETTO	16
I sei pilastri	16
Aspetti aggiuntivi	24
Struttura di base dell'applicazione del progetto	27
IV. IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO	32
Istruzione e apprendimento	32
Il processo di apprendimento	36
Facilitare il processo di apprendimento	39
Pianificazione delle attività	42
Strumenti digitali	45
Accesso alle risorse	47
V. FONDI DELL'UNIONE EUROPEA	49
Trovare le opportunità di sovvenzione dell'UE	49
Come decidere i fondi giusti?	52

Fondi per il settore culturale e giovanile	53
VI. GESTIONE DEL PROGETTO	67
L'organizzazione	67
Team building e lavoro comune	70
Gestione del progetto	74
Logistica inside-out	109
VII. COS'ALTRO C'È DA SAPERE	140
Domande frequenti	140
Vocabolario frequente utilizzato in Erasmus+ e nel Corpo Europeo di Solidarietà	156
VIII. RISORSE	167
IX. BIBLIOGRAFIA	173



I. BENVENUTO

Questa guida nasce dal desiderio di **sostenere e incoraggiare i gruppi o le organizzazioni** che vogliono impegnarsi nella loro comunità. L'abbiamo scritta pensando soprattutto ai **principianti**, che hanno **poche o nessuna conoscenza** di questo tipo di attività, ma **molta motivazione e desiderio di fare qualcosa nella e per la loro comunità**.

Siamo stati tutti lì, "soli nel buio", a un certo punto e molto probabilmente abbiamo affrontato domande e situazioni simili. La nostra opzione principale e disponibile in quel momento era la **prova e l'errore**. Abbiamo commesso molti **errori stupidi che si sarebbero potuti evitare** se avessimo avuto una comprensione e una conoscenza più approfondita della gestione dei progetti o del mondo dei progetti nel suo complesso.

Gli errori sono meravigliosi insegnanti! Ma se possiamo evitare di sprecare tempo, energie, forse risorse, investimenti finanziari o addirittura persone del nostro team, perché non **imparare dalle esperienze degli altri?**

All'interno di questo manuale troverete molti **suggerimenti e modelli** che sono il risultato di anni di tentativi, che ci hanno permesso di acquisire un'incredibile **esperienza pratica** nella scrittura e nel coordinamento di progetti.

Vi chiederete cosa sostiene questo impegno. Ecco un breve riassunto delle **nostre esperienze progettuali**, soprattutto nel settore **giovanile**:

- Abbiamo partecipato e organizzato progetti per circa **15 anni**, durante i quali siamo stati "**nel vivo dell'azione**";
- Ha coordinato **24 progetti** (5 locali e 19 finanziati dall'UE) e organizzato **centinaia di workshop locali e brevi eventi**;
- Ha ospitato 310 partecipanti a **11 mobilità internazionali**;
- Ospitato 114 volontari (23 a lungo termine, 91 a breve termine) in **14 progetti di volontariato internazionale**, sia come organizzazione di accoglienza (che riceve i volontari stranieri e realizza attività nella nostra comunità) sia come organizzazione di coordinamento (i nostri progetti);
- Ha collaborato a **oltre 100 progetti in partenariato**, soprattutto di mobilità, a livello locale e internazionale, e ha inviato **più di 1200 persone** in questi progetti.

Si tratta di una grande esperienza o di una esperienza quasi nulla? Difficile dirlo. Quello che possiamo dire è che abbiamo affrontato le **difficoltà dei principianti** e ora vogliamo **condividere ciò che abbiamo imparato**. Non possediamo la "verità assoluta" sulla scrittura e sulla gestione dei progetti, né pretendiamo di farlo.

Ora sta a voi prendere le nostre conoscenze e convertirle in ciò che vi serve e che è applicabile al vostro contesto. Prendete questa guida per quello che è: una **condivisione di esperienze pratiche**.

Potete trovare **consigli utili per la gestione generale del progetto** anche negli altri materiali che abbiamo realizzato per il progetto SoundBeatsTime:

- **Metodi online da utilizzare nella formazione dei giovani musicisti** – esempi di metodi e strumenti per l'approccio digitale (libro di testo);
- **Imprenditorialità per principianti** – il modo in cui un'azienda può essere pianificata e gestita, facilmente replicabile per un'organizzazione come modello di riferimento (libro di testo e videocorso online);
- **Promozione online** – suggerimenti per costruire la presenza online della vostra organizzazione, applicabile anche a livello di progetto (libro di testo e videocorso online);
- www.soundbeatstime.com – le sezioni Blog e Risorse contengono molte informazioni utili per voi.

Ci sentiamo di enfatizzare i materiali di **Entrepreneurship for beginners** come **strumento di guida** verso una gestione organizzativa efficiente (replicabile dall'ambiente aziendale), oltre a molte informazioni sulla gestione, sulle risorse umane e sulle finanze.

Prima di passare ai contenuti di questa guida, vorremmo anche segnalare **altri** due **manuali e corsi** sviluppati durante questo progetto, utili per chi è interessato al **settore musicale**:

- **Registrazione e missaggio audio di base** – acquisire le conoscenze di base sulla teoria musicale e sulla produzione di registrazioni audio;
- **Imprenditorialità creativa: fasi e approcci** – azioni imprenditoriali specifiche per l'industria musicale.

In bocca al lupo!





II. IL CICLO DEL PROGETTO

Concetti chiave

- Che cos'è un progetto? A cosa si riferisce il termine "progetto"?
- Che cos'è il ciclo di un progetto? Quali sono le sue fasi?
- Che cos'è un bisogno? Come possiamo risolverlo?

Definizione del progetto

Consideriamo il progetto come un **organismo vivente**. Inizia con un'**idea basata su un'esigenza**, che si evolve nel tempo se curata a livello concettuale. In prossimità della maturità, potrebbe non assomigliare all'idea iniziale o non modellare troppo da vicino le aspettative iniziali, e questo è il bello. Un progetto **vi metterà alla prova lungo il percorso** e sta a voi, in qualità di manager o coordinatore, supervisionarlo e **guidarlo verso la meta desiderata**.

Il termine "progetto", cui si fa riferimento in questa guida, è definito dai seguenti dizionari come:

- **Cambridge**: un lavoro pianificato o un'attività che viene portata a termine in un periodo di tempo e che ha lo scopo di raggiungere uno scopo particolare; uno studio di un particolare argomento fatto in un periodo di tempo, specialmente da studenti;
- **Dictionary.com**: qualcosa che è contemplato, ideato o pianificato; piano, schema; un'impresa grande o importante, specialmente una che coinvolge denaro, personale e attrezzature considerevoli;
- **Oxford Learners**: un lavoro che implica un attento studio di un argomento per un periodo di tempo, svolto da studenti di scuola o università; un lavoro pianificato che ha lo scopo di trovare informazioni su qualcosa, di produrre qualcosa di nuovo o di migliorare qualcosa; un insieme di obiettivi, idee o attività a cui qualcuno è interessato o che vuole portare all'attenzione della gente;
- **Collins**: un progetto è un compito che richiede molto tempo e impegno; un progetto è uno studio approfondito di un argomento da parte di un alunno o di uno studente

- **Merriam Webster:** un piano o un progetto specifico, un'idea; un'impresa pianificata: ad esempio un lavoro di ricerca definitivamente formulato, un'impresa di grandi dimensioni di solito sostenuta dal governo, un compito o un problema affrontato di solito da un gruppo di studenti per integrare e applicare gli studi in classe;
- **MacMillan:** un lavoro pianificato che ha uno scopo particolare, soprattutto se organizzato da un governo, un'azienda o un'altra organizzazione un progetto di conservazione dell'energia; un lavoro che prevede la raccolta di informazioni dettagliate su qualcosa;
- **Longman:** un lavoro attentamente pianificato per ottenere informazioni su qualcosa, per costruire qualcosa, per migliorare qualcosa, ecc; una parte di un corso scolastico o universitario che comporta lo studio attento di un particolare argomento per un periodo di tempo.

Tutte le definizioni sopra riportate hanno in comune l'elemento della **pianificazione**, un'azione ampiamente necessaria. Con un'attenta allocazione di tempo e sforzi, le nostre azioni avranno uno **scopo**, una **realizzazione** e genereranno i **risultati** desiderati.

Ci piace definire il progetto come un **insieme di azioni ben strutturate**, svolte in un determinato **periodo di tempo**, seguendo un **ordine** preciso e in **condizioni** prestabilite, destinate a **cambiare lo stato di un gruppo target** o di un'area di intervento, al fine di generare risultati che in ultima analisi modifichino e **impattino positivamente le nostre vite**.

Il punto di partenza

I progetti sono circolari. Si **inizia e si finisce con i risultati desiderati**, che ci danno il punto di partenza, l'esigenza, il problema su cui concentrarsi, la situazione sfavorevole che vogliamo trasformare e migliorare per noi o per le persone che ci circondano.

Un progetto deve basarsi su un'esigenza e non solo su un'idea (per quanto brillante) che avete e che sembra divertente da realizzare. Non deve nemmeno basarsi sul fatto che avete trovato un programma di finanziamento e che vi sembra di poter fare qualcosa.

È esattamente il contrario: si ha l'esigenza che si vuole risolvere, in base alla quale si crea la struttura del progetto con maggiori dettagli, e poi si cercano i finanziamenti e si adattano alle loro richieste, cercando ovviamente di rendere il lavoro il più "divertente" possibile per voi e per il vostro team.

È altrettanto importante menzionare che **dovreste essere contenti di lavorare con gli argomenti**, così come con le attività dei progetti che svolgete, **e avere conoscenze e risorse** sugli argomenti per un'implementazione più facile e qualitativa.

Vediamo lo schema generale di un ciclo di progetto:



- **Necessità** – identificare la necessità;
- **Progetto** – costruzione della struttura del progetto in base all'esigenza identificata;
- **Risorse** – ricerca di risorse (finanziarie) per poter realizzare il progetto;
- **Fare o implementare** – mettere in atto l'insieme di azioni per ottenere ciò che volevamo;
- **Risultati** – ottenere i risultati sulla base delle attività della fase di implementazione;
- **Valutazione e misurazione dell'impatto**: analisi dei risultati ottenuti e confronto con la pianificazione iniziale;
- **Conclusioni e rendicontazione** – riassumere tutti gli sforzi in modo obiettivo e critico, in modo da poter verificare quanto si è riusciti a risolvere l'esigenza identificata, nei termini decisi durante il progetto.

Una volta terminato, il progetto è fatto e finito: un progetto ha un arco di tempo specifico in cui viene attuato. Se volete continuare a sviluppare la vostra idea, sulla base delle conoscenze già acquisite, dovete modificare la struttura iniziale del progetto, adattarla alle nuove informazioni apprese (la vostra esperienza dal progetto) e ricominciare il ciclo del progetto.

Anche se l'esigenza è la stessa, ci sono altri aspetti che possono differire. Supponendo di voler ripetere assolutamente tutto ciò che si è fatto in precedenza (in realtà è piuttosto difficile), è comunque necessario adattare almeno il calendario.



La necessità

Possiamo **definire il bisogno** come un problema, una barriera, una sfida che vi impedisce di raggiungere un obiettivo nelle stesse condizioni degli altri, una mancanza o un basso livello di un contesto, una lacuna che deve essere colmata. È come una spina che avete nel dito e che continua a darvi fastidio e a farvi male, e continuerà a farlo se non la affrontate.

Vediamo come analizzare i bisogni e cosa cercare esattamente. L'analisi dei bisogni inizia con l'**osservazione e la comprensione di** ciò che le persone o le aree intorno a noi stanno affrontando e quali sono le loro difficoltà, le sfide e le barriere. Raccogliete **informazioni sul contesto** della situazione e cercate di **capire cosa hanno fatto altri** prima di voi su questo tema, il loro processo e i risultati ottenuti.

Fonti di informazione:

- **Piani e programmi di sviluppo** locali, regionali e nazionali (priorità, obiettivi, direzioni di intervento, gruppi target);
- **Osservazione diretta** del contesto;
- **Ricerca** online e in biblioteca (libri, articoli, interazioni con esperti);
- **Approccio comunitario** online e in loco (questionari, sondaggi, discussioni, focus group con le persone del contesto).

Anche se la situazione individuata è completamente nuova, è comunque necessario raccogliere molti dati sul contesto in modo da poterla comprendere meglio e utilizzarla come base per la struttura. Sono necessarie molte analisi, documentazioni e ricerche sull'argomento prima di iniziare a sviluppare l'idea.



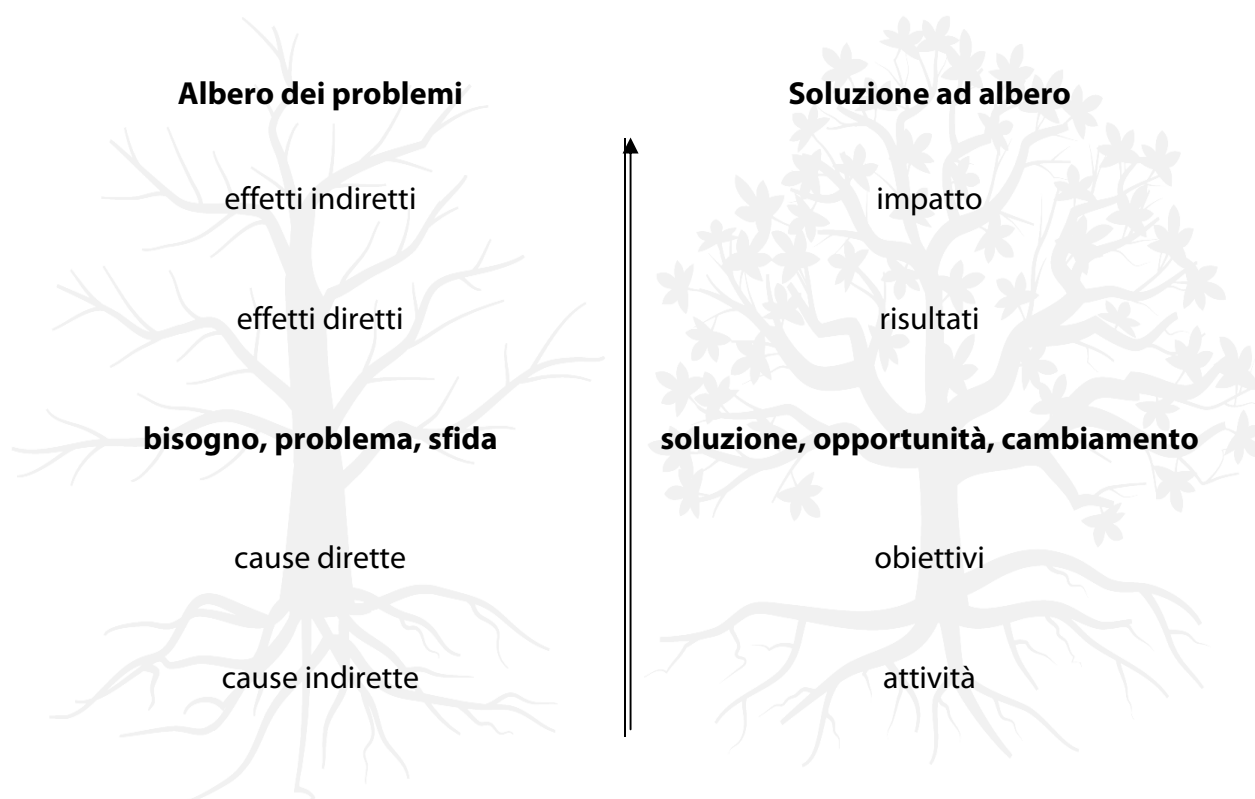
Informazioni da raccogliere:

- Informazioni quantitative (numeri) come il **numero** di persone/superfici colpite, le **percentuali** di disuguaglianze o di aspetti carenti/scarsi, le **percentuali di accesso ai servizi**, ecc.
- Informazioni qualitative (stato) come **descrizione** delle proprietà, **sensazioni**, **percezioni**, **livello di soddisfazione**, **fattibilità**, **utilità**, **cambiamenti**, ecc.

Gli aspetti da tenere in considerazione durante la ricerca e l'analisi sono:

- **Dati** – informazioni che descrivono una situazione, un gruppo, una regione, ecc;
- **Indicatori** – le misure predefinite dei dati che raccogliamo; ad esempio: numero di alunni che imparano nella scuola (quantitativo), percentuale di alunni altamente soddisfatti dell'offerta della scuola (qualitativo);
- **Obiettivi** – i valori effettivi che vogliamo raggiungere alla fine delle attività; ad esempio: 5 tablet e 20 bambini che imparano a usarli (quantitativo), massima soddisfazione delle nuove attività IT&C del 55-75% degli alunni coinvolti nell'attività (qualitativo).

È giunto il momento di vedere come raggiungere le radici di un bisogno e lavorare sulle sue specificità. Uno degli strumenti più utilizzati per analizzare un bisogno identificato è l'**albero del problema-soluzione**:



È meglio avere entrambi gli alberi in parallelo, in modo da poter capire meglio il concetto alla base e come utilizzarlo nel proprio lavoro. Questa volta si parte dalle "radici" del problema:

Albero dei problemi

RADICI

- Cause indirette – Quali sono le cause profonde e radicate che hanno portato indirettamente al vostro bisogno?

es: mancanza/scarsa educazione, cultura in materia, regole, importanza data all'argomento, risorse, consapevolezza, ecc.

- Cause dirette – Quali sono le cause facilmente individuabili che hanno portato direttamente al vostro bisogno?

es: mancanza/scarsa frequenza, povertà, assenza di zone d'ombra, accessibilità, informazione, differenze linguistiche, ecc.

TRONCO

- Necessità, problema, sfida – Cosa possiamo identificare come problema principale? Cosa si nota?

es: cattiva qualità dell'aria, disoccupazione, cattive condizioni di salute, spazi per svolgere attività, eventi culturali, ecc.

CORONA

- Effetti diretti – Quali sono le conseguenze dirette del mancato intervento sulle cause dirette? Quali sono i risultati immediati?

es: situazioni finanziarie precarie, bassa qualità della vita, malattie, effetti serra e aumento delle temperature, ecc.

- Effetti indiretti – Quali risultati avrà a lungo termine? Quali altri effetti

Soluzione ad albero

RADICI

- Attività – Quali interventi potete portare? Cosa potete fare fisicamente per risolvere il problema?

es: corsi di formazione, seminari, workshop, presentazioni, sviluppo di strumenti e materiali, incontri di discussione, ecc.

- Obiettivi – Cosa volete ottenere? Siate precisi ed esatti. Quali sono le parti che volete affrontare?

es: aumentare il numero di partecipanti, diminuire l'analfabetismo, sviluppare strumenti di formazione, fornire assistenza, ecc.

TRONCO

- Soluzione, opportunità, cambiamento – Quale know-how e quale esperienza portiamo per creare e migliorare il cambiamento?

es: più aree verdi, opportunità di lavoro, organizzazione e fornitura di spazi per eventi per acquisire competenze o esperienze, ecc.

CORONA

- Risultati – Cosa ci aspettiamo di vedere subito dopo aver svolto le attività? Quali sono i cambiamenti che vogliamo ottenere?

es: 5 giovani che trovano lavoro, 1 centro giovanile attrezzato e accessibile, competenze di base per suonare il pianoforte, ecc.

- Impatto – Quali sono i risultati a lungo

potrebbe avere come effetto domino?

es: ingenti investimenti finanziari, analfabetismo generale, povertà, diminuzione della qualità complessiva, diminuzione delle proprietà benefiche, ecc.

termine (cambiamenti di comportamento e di atteggiamento, sostenibilità desiderata)?

es: apertura e utilizzo effettivo di più strumenti digitali (internet banking, pagamenti online, corsi online) ecc.

Come potete vedere, **passando dai problemi alle soluzioni**, l'albero dei problemi diventa l'albero delle soluzioni. Se le nostre radici sono ben curate, il tronco crescerà sano e l'albero finirà per regalarci fiori, foglie e frutti.

Prendiamo un **esempio finale**:

- **PROBLEMA:** Ci sono aree rurali in cui **non c'è elettricità** (causa indiretta), per cui è difficile svolgere **attività educative** digitali con gli alunni (causa diretta). Pertanto, **dobbiamo trovare soluzioni alternative per mantenere l'istruzione dei bambini locali**. In caso contrario, **mancano le competenze digitali di base** (effetto diretto) necessarie per accedere a **lavori ben retribuiti** e avere una **vita dignitosa** (effetto indiretto);
- **SOLUZIONE** : Organizzare **laboratori** su come utilizzare gli editor di testo con l'**obiettivo** di svolgere 5 attività settimanali con 20 bambini per un semestre. La soluzione consiste in modi alternativi per raggiungere questi bambini. Ad esempio, **portare fisicamente gli insegnanti con i dispositivi per insegnare** agli alunni come utilizzare il dispositivo a un livello di base (ad esempio gli editor di testo). Questo **li preparerà a utilizzare le conoscenze acquisite** nella ricerca di un lavoro o nell'esecuzione di compiti su un dispositivo digitale.

Non sempre è possibile **intervenire direttamente sulle cause identificate** (siano esse indirette o dirette), perché potrebbe essere al di là delle vostre capacità (ad esempio, è necessario il coinvolgimento del governo o delle autorità). Tuttavia, potete utilizzare le cause e fornire soluzioni adeguate per diminuire/aumentare la situazione del contesto e, quindi, supportarvi nell'ottenere risultati e un impatto maggiore.



Come nell'esempio, potremmo non avere la possibilità di portare l'elettricità nelle aree rurali (la nostra causa indiretta), ma possiamo portare dispositivi che funzionano temporaneamente senza una fonte di energia (telefoni, tavoli, computer portatili) o che utilizzano opzioni alternative di ricarica della batteria (power bank), con l'aiuto dei quali possiamo comunque svolgere attività digitali con i bambini.

Una volta decisa l'esigenza della comunità che si vuole affrontare, si può verificare il *proprio* potenziale e la propria idoneità ad affrontare questa sfida:

- **Contesto:**
 - Da dove nasce questa esigenza? Come è stata identificata?
 - Qual è stato il contesto, la causa scatenante, che vi ha portato a scoprirlo/osservarlo?
 - Quali risultati potete prevedere? Che cosa può cambiare?
 - Che opportunità avete voi e la comunità?
 - In che modo questo si allinea con la vostra organizzazione e i vostri orientamenti?

- **Capacità:**
 - Di quali competenze e risorse disponete?
 - Avreste bisogno di saperne di più sull'argomento prima di affrontarlo? Quanto tempo richiederebbe e cosa dovrete investire in questo processo?
 - Di che tipo di supporto avete bisogno?
 - C'è qualcuno che può sostenervi in questo processo? In che modo?
 - È realistico e realizzabile per voi farlo in questo particolare momento con le risorse (compresi i partner) che avete? Potete davvero ottenere dei risultati?
 - Vi esporreste a rischi che non potete affrontare?
 - Quali sarebbero gli ostacoli per voi nell'affrontare questa esigenza?

- **Soluzione:**
 - Quali approcci potreste avere nei confronti di questa esigenza?
 - Si basa su capacità, competenze/conoscenze, informazioni/attitudini e valori, o su una combinazione di questi? Come?
 - Di quali metodi e strumenti avreste bisogno?

- Quanto si potrebbe coprire inizialmente e migliorare/risolvere con un primo intervento?

È importante ricordare che i bisogni devono essere il più possibile locali e specifici. Tutti noi vogliamo che il mondo sia migliore, ma non è molto realistico e realizzabile attraverso un singolo progetto. Per questo motivo, è necessario andare alla base dei bisogni che dovete affrontare come organizzazione, come consorzio di partner o come gruppo target.

Il contesto

L'ultimo passo consiste nel vedere come lavorare sul nostro contesto. A tal fine, utilizzeremo due strumenti, presentati più ampiamente nel manuale e nel corso "Imprenditorialità per principianti":

- **L'analisi S.W.O.T.:** si tratta di un'analisi dei punti di forza (in che cosa siete bravi), dei punti di debolezza (in che cosa non siete altrettanto bravi), delle opportunità (che potrebbero aiutarvi a risolvere la sfida) e delle minacce (che potrebbero impedirvi o rallentarvi nel raggiungere i vostri obiettivi). Questa analisi è utile per il contesto, la vostra organizzazione, i vostri partner, il vostro team di progetto, ecc;
- **L'analisi P.E.S.T.E.L.:** questa analisi è più adatta al contesto e ai fattori esterni, in quanto fornisce approfondimenti sulle cornici politiche, economiche, sociali, tecnologiche, ambientali e legali del vostro progetto. Può sembrare un po' troppo specialistica per le imprese, ma è adatta anche ai progetti delle ONG (organizzazioni non governative), poiché abbiamo tutti questi contesti che possono influenzarci, anche se non ci rivolgiamo specificamente a uno di questi 6 contesti.





III. SCRITTURA DEL PROGETTO

Concetti chiave

- Quali sono gli aspetti pratici che dovremmo includere in un progetto?
- Cos'altro dobbiamo tenere in considerazione quando scriviamo un progetto?
- Qual è la struttura generale di una domanda di progetto?

Dopo aver identificato e analizzato il bisogno, il passo successivo è la sua trasformazione in un progetto. Durante la **stesura del progetto** si espande l'esigenza identificata per creare una struttura logica e coerente che tenga conto della coerenza e dell'interdipendenza degli obiettivi con le attività, i risultati e l'impatto. Questa fase particolare sarà approfondita nel capitolo successivo.

Abbiamo la struttura di base del progetto e sappiamo esattamente cosa vogliamo fare per risolvere il bisogno individuato. Un potenziale ostacolo a questo punto potrebbe essere quello di avere le **risorse** (materiali, umane, finanziarie, di spazio, ecc.) per metterlo in pratica. Abbiamo selezionato per voi una serie di opportunità di finanziamento, alcune delle quali specifiche per il settore culturale e giovanile (capitolo V).

Una volta che abbiamo le risorse necessarie e possiamo avviare il progetto, abbiamo bisogno di conoscenze e strumenti per la **gestione e l'implementazione**. Ci assicuriamo quindi di creare un piano e di seguirlo fino in fondo per raggiungere i **risultati** desiderati. Inoltre, durante l'attuazione del progetto, monitoriamo e **valutiamo la** nostra evoluzione, **misurando** al contempo i risultati e l'**impatto** creato.

Alla fine del progetto, dobbiamo verificare completamente il nostro lavoro, valutare le azioni e creare il **rapporto** per far sapere ai nostri finanziatori e alla comunità cosa abbiamo fatto, oltre che per tenere traccia internamente delle nostre azioni. Di tutti questi aspetti si parlerà in dettaglio nel Capitolo VI.

I sei pilastri

I sei pilastri sono gli aspetti più importanti della struttura di un progetto. Sulla base di essi, è possibile adattare l'idea a qualsiasi domanda o richiesta di vari finanziatori. I pilastri sono: contesto, gruppo target – beneficiari, obiettivi, attività, risultati, impatto.

Contesto

Nel capitolo precedente abbiamo visto come identificare e analizzare un bisogno per poter generare la base di un progetto. A questo scopo abbiamo utilizzato l'albero dei problemi e delle soluzioni, i cui risultati ci aiuteranno a progredire verso la stesura vera e propria di un progetto, in quanto fornisce il contesto e aiuta a mantenere un *fil rouge* del nostro progetto.

Per andare un po' più a fondo nel modo in cui scriviamo esattamente l'esigenza, dobbiamo considerare che deve essere **SICURA (SURE)**:

- **Specifico** per il gruppo target (effettivamente necessario);
- **Unico** (nell'approccio);
- **Realistico** (fattibile in tempo reale);
- **Educativo** (per risolvere il problema o portare alla sua soluzione).

Gruppo target – beneficiari

Il gruppo target rappresenta le persone con caratteristiche particolari e ben definite che hanno creato il bisogno che abbiamo identificato. Sono quelli che hanno un effetto diretto sulla necessità, sul problema o sulla sfida da affrontare. I gruppi target sono quelli che dovrebbero essere contattati per aiutarvi a risolvere il problema riscontrato.

I beneficiari sono le persone che subiscono le conseguenze del problema e sono di fatto le persone per cui si realizza il progetto. Sono di due tipi: diretti (li coinvolgiamo direttamente nel progetto, partecipano alle attività) e indiretti (vengono a conoscenza del nostro progetto e delle nostre attività dai beneficiari diretti).

Spesso usati come sinonimi, gruppo target e beneficiari non sono la stessa cosa:

- Gruppo target: la nostra causa del problema; risposte a *Cosa? Chi?*
- Beneficiari: chi viene colpito dal problema; risposte a *Perché? Per chi?*

Strettamente legati al contesto, i gruppi target e i beneficiari sono ben definiti e identificati (come caratteristiche) fin dall'inizio.

Obiettivi

I goals o gli obiettivi sono gli scopi, le finalità, i traguardi che vogliamo raggiungere, le direzioni che vogliamo seguire, al fine di apportare un cambiamento e contribuire alla soluzione dei bisogni.

Il termine "goal" è usato per lo più per lo scopo generale del progetto e dovrebbe mostrare ciò che si è raggiunto come somma al termine del progetto, mentre gli "obiettivi" sono usati per i passi intermedi specifici che vogliamo fare per raggiungere l'obiettivo. Gli

obiettivi sono utilizzati principalmente per supportare la valutazione del progetto e vedere alla fine se abbiamo raggiunto l'obiettivo e il livello di raggiungimento dello stesso.

Un progetto dovrebbe avere 1 goal e circa 2-3 obiettivi; potrebbe arrivare a 3-5 obiettivi se si tratta di un progetto di grandi dimensioni. Consigliamo vivamente di semplificare il tutto e di optare per obiettivi generali (2-5) se si tratta di creare una strategia (un piano a più ampio raggio) che può includere diversi progetti più piccoli, ognuno dei quali contribuisce in modo dipendente o indipendente l'uno dall'altro al raggiungimento dell'obiettivo principale.

Non esagerate con la scrittura di lunghi paragrafi come unico obiettivo. Rendetelo chiaro, breve e facile da capire per chi lo legge. Inoltre, 30-50 parole dovrebbero essere più che sufficienti.



Forse il metodo più comune e utilizzato per scrivere gli obiettivi è il metodo SMART:

- **SPECIFICO:** volete ottenere qualcosa di specifico, quindi definitelo con il maggior numero di dettagli o caratteristiche possibili.
- **MISURABILE:** è il fattore chiave che vi aiuterà a valutare la misura del successo o del fallimento del vostro progetto; dovrete includere indicatori quantitativi per sapere quali risultati aspettarvi.
- **RAGGIUNGIBILE:** nell'analisi dei bisogni abbiamo parlato della vostra capacità di realizzare un progetto di questo tipo, quindi gli obiettivi devono permettere al finanziatore di capire che siete in grado di realizzarlo, nei termini specificati nel progetto; questo fattore è strettamente legato anche al calendario stabilito, in quanto ci sono possibilità di realizzarlo, ma potete farlo correttamente in un tempo specifico?
- **REALISTICO:** avete già verificato che è realizzabile, ma è realistico che si realizzi nei termini e nelle condizioni della vostra ONG? Avete tutte le risorse e i mezzi necessari per realizzare il vostro obiettivo?
- **TEMPISTICHE:** come detto nel ciclo, un progetto ha un inizio e una fine molto chiara e ben definita; il tempo è necessario per poter misurare e concludere se si è riusciti o meno ad attuare il progetto.

Un timore valido è che non si sappia come scrivere direttamente un obiettivo SMART. Annotate l'obiettivo come risulta dall'albero e adattatelo a ciò che volete raggiungere. Ora, passo dopo passo, verificate che tocchi tutte le lettere di SMART. Se così non fosse, modificate l'obiettivo aggiungendo i dettagli necessari.

Facciamo un esempio: Voglio imparare a suonare uno strumento. Questo potrebbe essere facilmente trasformato nel nostro obiettivo principale e per raggiungerlo, scritto in modo SMART, potremmo avere: Voglio imparare a suonare (migliorare le mie capacità) il primo movimento della Sonata al Chiaro di Luna di Beethovenst al pianoforte in 3 mesi.

- S – Voglio imparare a suonare il pianoforte per poter suonare il primo movimento della Sonata al Chiaro di Luna di Beethovenst ; questa parte è ciò che voglio imparare (non l'intera sonata, né l'intera capacità di un pianoforte che potrebbe non essere necessaria per questa sonata);
- M – 1 parte (1st Movimento), 3 mesi;
- A – anche se sono un principiante assoluto, questa parte è realizzabile in 2 mesi, quindi 3 mesi possono darmi abbastanza tempo e un extra per esercitarmi;
- R – altri l'hanno imparato con l'aiuto di tutorial (dovrebbe richiedere più tempo che con un insegnante), e se mi impegno ad esercitarmi quotidianamente, anche solo 10 minuti, posso riuscirci, dato che la parte non è così difficile né lunga;
- T – Ho 3 mesi per impararlo e dopo questo periodo valuterò i miei progressi.

Facendo riferimento al compito di scrittura per obiettivi specifici, possiamo anche seguire questa struttura:

- Direzione del cambiamento (aumento, diminuzione, sviluppo, consapevolezza);
- Il campo di cambiamento (conoscenze-informazioni, capacità-abilità, atteggiamenti-valori);
- Gruppo target (un profilo che identifica e specifica a chi ci rivolgiamo, la posizione geografica, ecc;)
- Tempo (giorni, settimane, mesi, data specifica);
- Misura (inclusa negli aspetti citati).

Un altro modo di affrontare la definizione degli obiettivi è il metodo HEART:

- **HOLISTICO:** tiene conto di tutti i soggetti coinvolti (l'intera comunità, il gruppo target, i beneficiari, l'organizzazione, ecc;)
- **EFFETTI:** o effetti collaterali, supponiamo che la soluzione proposta affronti anche tutti gli effetti collaterali dei problemi iniziali; la necessità di cambiare è ovvia, ma

potrebbero esserci cose buone che stanno accadendo attualmente e che si possono mantenere e continuare;

- **AFFERMATIVO:** formuliamo l'obiettivo in modo che sia espresso positivamente e usando il presente piuttosto che il passato; si tratta di ciò che vogliamo ottenere, non di ciò che non abbiamo.
- **RESPONSABILE:** assumersi la responsabilità del progetto in quanto dipende totalmente da noi per realizzarlo; il successo o il fallimento del progetto è direttamente collegato al nostro impegno e coinvolgimento nel realizzarlo;
- **TESTABILE:** il risultato finale può essere percepito in un modo o nell'altro attraverso i 5 sensi (ricezione sensoriale): visto, sentito, provato, assaggiato, parlato; le emozioni e i sentimenti sono una parte molto importante dei risultati di un progetto per quanto riguarda il nostro gruppo target e i beneficiari.

Se volessimo confrontare i due metodi, avremmo:

S	Chi? Cosa? Quando? Come? Per chi?	H	Chi ne sarà colpito? Come?
M	Quanti? Quanto?	E	Qual è il guadagno nella situazione iniziale? Come possiamo mantenerlo nella situazione desiderata?
A	È fattibile? È fattibile nelle condizioni date?	A	Cosa volete evitare? Cosa volete ottenere in cambio?
R	Contribuisce al raggiungimento di uno scopo (piano, progetto)?	R	Il risultato dipende innanzitutto da voi? Ve ne assumete la responsabilità?
T	Quando, fino a quando? In quale periodo di tempo?	T	Cosa vedrete, sentirete e percepirete? Cosa vedranno, sentiranno e proveranno gli altri?

In che modo gli obiettivi chiari sono utili nella stesura del progetto e successivamente nella gestione? Ci danno chiari indicatori di ciò che dobbiamo seguire, l'intero team sa quali sono gli obiettivi e i tempi, indica la direzione desiderata ed è tracciabile anche durante l'attuazione (monitoraggio), non solo alla fine (valutazione).

La fase di definizione degli obiettivi è molto importante ed è fondamentale farla all'inizio del progetto. In questo modo si ottiene l'intera direzione: ciò che si vuole ottenere e i passi da compiere.

Da questo momento in poi è molto importante correlare sempre le attività agli obiettivi prefissati. In questo modo si otterranno i risultati e si creerà l'impatto desiderato.

Attività

Le attività sono azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi prefissati. Sono suddivise in diverse fasi:

- Preparazione del progetto – l'attività di pianificazione e scrittura del progetto;
- Preparazione e logistica – aspetti gestionali (procedure di lavoro, piani, calendari di lavoro, suddivisione dei ruoli e delle responsabilità a persone specifiche, ecc;)
- Attuazione e sviluppo – l'arco di tempo in cui si attuano i piani della fase di preparazione;
- Valutazione e rendicontazione – monitoraggio, valutazione e conclusione delle attività del progetto in relazioni (intermedie o finali).

La durata delle attività nel suo complesso fornisce l'intera durata del progetto, in quanto comprende le fasi di preparazione e logistica fino alla valutazione e alla rendicontazione. La preparazione del progetto (la stesura vera e propria del progetto) viene generalmente lasciata da parte, in quanto si considera già svolta dal momento in cui si inizia a lavorare sul piano.



Esistono due tipi di attività:

- Generali e grandi, più simili a categorie di attività (es. gestione, comunicazione);
- Specifici e piccoli, più che altro le azioni specifiche che si compiono (es. nella categoria gestione abbiamo la gestione del tempo, l'analisi del rischio, il monitoraggio, ecc.)

Come già detto per gli obiettivi, anche le attività devono essere collegate e interconnesse con gli altri pilastri. Ciò significa che una volta stabilito il contesto e il gruppo target, nonché definiti gli obiettivi, possiamo identificare chiaramente le categorie e le attività specifiche che vogliamo svolgere per raggiungere lo scopo prefissato.

Le attività scelte devono essere adeguate, realizzabili, realistiche e rilevanti per gli obiettivi. La trasposizione delle attività nella pratica avviene attraverso metodi, la cui modalità dettagliata sarà fornita nel capitolo IV.

Strettamente collegati alle attività sono il budget e l'allocazione delle risorse. Quest'ultima è una categoria completa che comprende risorse finanziarie, attrezzature, spazio, risorse umane o di tempo. Un'attenta pianificazione delle attività consente un'allocazione efficiente delle risorse e un uso mirato dei mezzi disponibili (dettagli nel capitolo VI).

Risultati

Una parte dei risultati deriverà naturalmente dalle attività e dagli obiettivi, una volta che avremo ben chiari i nostri obiettivi. Lo stesso vale per i risultati derivanti dallo strumento dell'albero delle soluzioni, ma in questo caso dobbiamo essere specifici su cosa vogliamo concentrarci e correlarli agli obiettivi e alle attività corrispondenti.

Questa sezione si concentrerà sui risultati a breve termine, in quanto facilmente misurabili entro la fine del progetto. Esistono due tipi di risultati:

- **Tangibili** – consistono in output o prodotti (prodotti, servizi, materiali, guide, manuali, brochure, filmati, podcast, ecc.) derivanti dalle attività realizzate;
- **Intangibili** – consistono in esiti o risultati effettivi (conoscenze, atteggiamenti, abilità) derivati come effetti immediati del raggiungimento degli obiettivi.

I risultati tangibili e intangibili sono misurati con l'aiuto di **indicatori** (quantitativi o qualitativi), che forniscono informazioni su:

- Cosa deve essere misurato (cosa cambierà, cosa ci aspettiamo che cambi);
- Unità di misura utilizzata per descrivere la variazione;
- Stato pre-programma, noto anche come linea di base (ove possibile);
- Dimensione, ampiezza o entità del cambiamento che si intende apportare;
- Qualità o standard del cambiamento da realizzare;

- Popolazione target;
- Tempistica.

Gli indicatori sono aspetti che si stabiliscono attraverso gli obiettivi e la visione complessiva del progetto. È necessario essere consapevoli del punto di partenza (analisi del contesto) e del punto di arrivo (dove si vuole arrivare), in quanto si deve essere in grado di seguirlo attraverso il monitoraggio durante il progetto e di valutarlo alla fine per vedere l'evoluzione (raggiunto o meno, o superato le aspettative).

Le seguenti domande ci permetteranno di effettuare una valutazione della qualità di un indicatore:

- È mirato? Ci dice cosa sta cambiando, chi è coinvolto, dove e quando sta avvenendo il cambiamento?
- È misurabile? Ha unità di misura specifiche? È chiaro cosa e come verrà misurato? Avete un termine di paragone (benchmark iniziale)? Vi dice concretamente cosa aspettarvi in termini di qualità (ad esempio, cosa significa per voi "buono" in termini di standard di qualità, come potete valutarlo)?
- È affidabile? Offre coerenza e opzioni di misurazione? La qualità delle informazioni e la fonte sono credibili? Le ipotesi sono minime e verificabili in un modo o nell'altro? Esiste un collegamento tra ciò che si vuole ottenere e ciò che si misura? Darebbe gli stessi risultati a tutti coloro che vorrebbero raccogliere questi dati?
- È fattibile? È facile raccogliarli? È facile verificarlo? La raccolta può essere effettuata? È possibile ottenere le informazioni?
- È utile? Offre informazioni critiche relative agli obiettivi? L'indicatore è collegato al progetto o alle esigenze? Influenza in un modo o nell'altro un processo decisionale all'interno del progetto o in seguito?

I metodi per la raccolta e la verifica degli indicatori di risultato saranno illustrati ulteriormente nel capitolo 6.

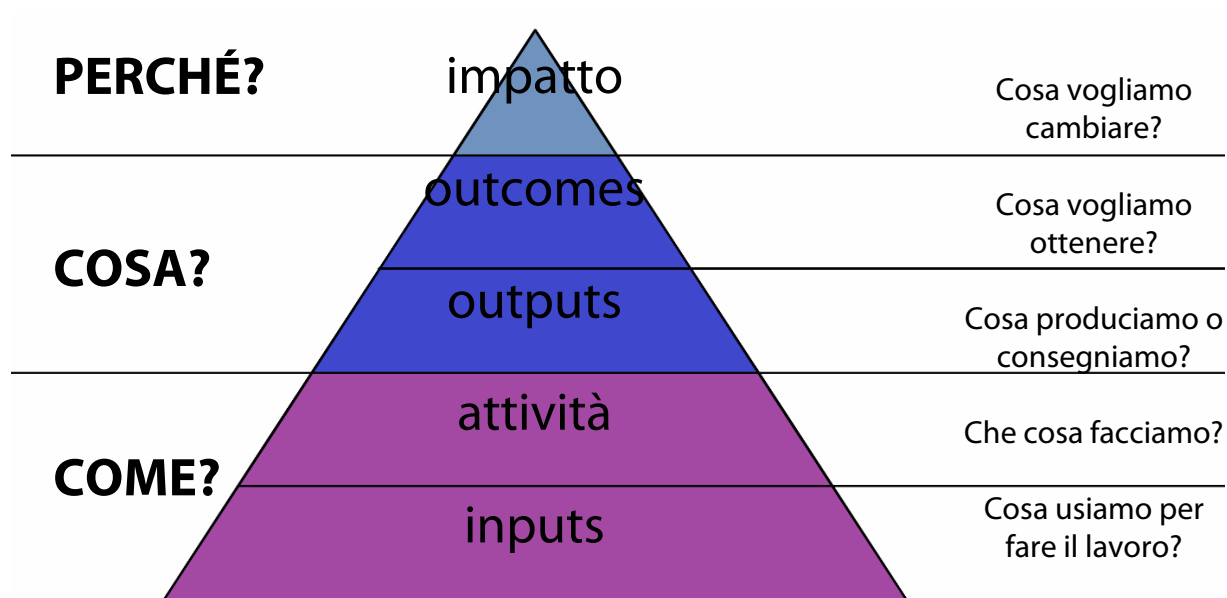
Impatto

Simile ai risultati, l'impatto ha le stesse caratteristiche e peculiarità. La differenza è che si tratta di risultati visibili a medio e lungo termine, molto probabilmente dopo la conclusione del progetto. Rappresenta i cambiamenti, i benefici, gli effetti dell'apprendimento.

L'impatto tende a essere intangibile (cambiamenti nei comportamenti, negli atteggiamenti), ottenuto con il supporto di risultati tangibili (i corsi hanno raggiunto un numero specifico di persone, c'è stato un aumento del numero di volontari coinvolti e quindi le attività sono aumentate, c'è stata una diminuzione dei rifiuti non selezionati perché abbiamo raggiunto più persone, ecc.)

Per creare un impatto forte e duraturo, i risultati a lungo termine devono essere efficaci, efficienti e in linea con gli obiettivi prefissati.

Come viene creato l'impatto:



L'impatto è di tre tipi:

- **Intermediario** – piccoli cambiamenti, ma passi importanti verso il grande impatto principale;
- **Soft** – un po' più difficile da osservare o misurare, in quanto implica cambiamenti a posteriori, come quello degli atteggiamenti o delle opinioni;
- **Duro** – l'impatto evidente che comporta un drastico cambiamento esterno nel comportamento delle persone o di alcune circostanze; è misurabile in numeri, percentuali; può richiedere molto tempo e persistenza.

Aspetti aggiuntivi

Partner o collaboratori

Si tratta di importanti persone/entità chiave che possono sostenervi e aiutarvi nello sviluppo del vostro progetto. Possono essere ufficialmente coinvolti nel progetto con

diritti, responsabilità e budget condivisi, o semplicemente sostenere le vostre attività, ma non essere pienamente coinvolti nella vostra impresa.

Nel decidere se prendere un partner (profondamente coinvolto nel progetto) o un collaboratore (coinvolgimento occasionale o una tantum) si devono tenere presenti aspetti quali:

- La rettitudine (adatta come valori e principi condivisi);
- Disponibilità (affidabilità e voglia di mettersi in gioco);
- Utilità (competenze, beni, se sono effettivamente necessari);
- Responsabilità (capacità e volontà di portare a termine il lavoro a tempo debito);
- Risultati creati insieme (qualità derivante da competenza e know-how).

Alcuni esempi delle qualità da ricercare in un partner/partner sono:

- Adatti a voi (li conoscete e sapete cosa fanno);
- Apertura alla distribuzione e alla condivisione dei compiti (compiti e ruoli chiari per ciascuno);
- Interessi e valori comuni (obiettivi e metodi per ottenere gli stessi risultati);
- Comunicazione efficiente (disponibilità a collaborare, comunicare, esprimere preoccupazioni e gratitudine);
- Seri e fiduciosi (potete contare su di loro per portare a termine i loro compiti);
- Esperienza sul campo o di lavoro con il gruppo target (qualcosa che li consigli di essere coinvolti nel progetto);
- Potenziale per una collaborazione a lungo termine (opportunità di lavorare e crescere insieme);
- Potenziale di follow-up comune (continuazione della collaborazione, in particolare su questo tema e sviluppo congiunto delle fasi successive);
- Visione chiara degli obiettivi (puntare alla stessa cosa);

Vediamo alcuni esempi di partner che potrebbero venirvi in mente:

- Istituzioni educative: asili nido, scuole materne, scuole superiori, università, fornitori di corsi privati;
- Istituzioni culturali: musei, biblioteche, centri culturali comunitari, cinema, teatri ecc;
- ONG: locali, regionali, nazionali, europee, internazionali, a seconda dell'argomento trattato;

- Rappresentanti dei media: Rappresentanti di TV, radio, giornali, fotografi, videografi, blogger, vlogger, influencer ecc;
- Istituzioni e autorità governative: municipi, consigli locali, prefetture di contea, uffici sanitari, giovanili, sportivi, di assistenza sociale, ecc;
- Aziende e persone private: esperti con know-how/supporto con risorse.

E ora dei luoghi in cui è possibile trovarli:

- Online – vari gruppi, forum, banche dati;
- Raccomandazioni – precedenti collaborazioni di partner fidati;
- Ricerche, pubblicazioni – si scoprono ad esempio durante la ricerca del proprio contesto;
- Incontri, conferenze, seminari, presentazioni: i luoghi migliori per fare nuove conoscenze nel vostro settore e iniziare a parlare per vedere se siete compatibili come partner;
- Reti di organizzazioni, enti – reti già consolidate (il più delle volte su un tema specifico), con enti che lavorano in quel campo specifico.

Esempi del tipo di aiuto che potrebbero fornirvi:

- Risorsa "cervello": l'accesso o la conoscenza, l'informazione, il know-how, la competenza stessa;
- Risorse materiali: oggetti, attrezzature, dispositivi, tecnologie, spazi, strumenti, materie prime e forniture, ecc;
- Risorse umane: dipendenti/volontari come esperti;
- Risorse finanziarie: denaro diretto, copertura di determinati costi, fornitori di determinati servizi o prodotti;
- Tempo ed energia, risorse dei servizi.

I test

La verifica della struttura del progetto è molto importante prima di procedere con lo sviluppo. A tale scopo, abbiamo due "test":

- **Il test della nonna** – date il vostro piano a qualcuno (può essere letteralmente vostra nonna, o dei bambini, che giocano il ruolo di valutatori) che non ha idea di ciò su cui avete lavorato finora e chiedetegli di dirvi, dopo averlo letto, qual è secondo loro l'idea principale; se riesce a dirvi esattamente cosa intendevate, allora il vostro piano è buono per andare avanti; se non ci riesce, prestate attenzione al suo feedback e migliorate quelle aree per renderlo più comprensibile a chi non conosce il vostro piano; questo test serve a verificare se ha un vocabolario

semplice, aspetti poco tecnici, facile da comprendere e da seguire in termini di stile di scrittura;

- **Il test della birra** – simile al test della nonna, se presentate la vostra idea ai vostri amici (come potenziali destinatari o beneficiari) mentre vi divertite insieme, e loro riescono a capire il vostro piano, allora siete a posto; in caso contrario, come prima, accettate il feedback e modificate il piano di conseguenza; questo test segue più la struttura e la connessione di attività-obiettivi-risultati, piuttosto che il vocabolario come lo raccontate oralmente.



Chi leggerà il vostro testo dovrà comprendere appieno ciò che intendete senza bisogno di ulteriori spiegazioni. Spesso ci è chiaro ciò che abbiamo in mente, poiché siamo noi ad aver avviato e sviluppato l'idea, ma mettetevi nei panni dei valutatori, che potrebbero leggere anche 10 progetti al giorno, provenienti da 10 domini diversi di cui non hanno alcuna idea (reale competenza).

Spiegate il vostro piano come se la persona non avesse idea di quel settore, perché in realtà potrebbe non averla, quindi aiutatela a comprendere appieno e a seguire la struttura che c'è dietro. Siate coerenti, pertinenti e facili da seguire per chi legge!

Struttura di base dell'applicazione del progetto

A questo punto la struttura del vostro progetto è chiara per tutti e quindi volete fare un ulteriore passo avanti e scrivere una proposta di progetto.

I moduli di candidatura o le candidature dei progetti sono diversi a seconda del finanziatore, ma hanno tutti alcuni elementi in comune, come ad esempio:

- **Titolo** – dovrebbe dare una prima idea di ciò che riguarda il progetto, incuriosire e attrarre, ma essere breve e conciso; noi, ad esempio, non siamo grandi fan dei titoli descrittivi (spiegazione dettagliata di ciò che si vuole fare), ma piuttosto cerchiamo di trovare un nome che sia facile da ricordare, breve, divertente e collegato all'argomento; ad esempio, SoundBeatsTime dà una prima connessione con la musica; si può anche pensare a un **acronimo** per il titolo (nel nostro caso, SBT);
- **Le date del progetto** – queste date si riferiscono all'intero periodo di attuazione del progetto; abbiamo già detto che un progetto dovrebbe includere le fasi dalla preparazione alla valutazione e alla rendicontazione, quindi pensate a tutto il tempo necessario per il progetto, ad esempio 6, 9 mesi, 1-2 anni (potete indicare date specifiche per l'inizio e la fine); le date delle attività sono incluse in quelle del progetto e sono visibili dal calendario delle attività, essendo di pochi giorni, settimane o mesi;
- **Un breve riassunto** – è sempre utile averlo all'inizio, in modo che il lettore possa farsi un'idea generale di ciò che sta per leggere; anche se deve essere collocato nelle prime pagine, è consigliabile elaborarlo alla fine del processo di scrittura, dopo aver chiarito le connessioni tra attività-obiettivi-risultati-impatto;
- **Contesto e bisogni** – prendete le parti importanti della vostra analisi (quelle che sono rilevanti per il vostro progetto) e mettetele qui; descrivetele con sufficienti dettagli in modo che il lettore capisca dove si svolgerà il progetto, come avete identificato il bisogno e a chi vi rivolgete, tra quali problemi generali avete scelto questi particolari; possono essere presentati anche i punti deboli e le minacce dell'analisi S.W.O.T. o gli aspetti P.E.S.T.E.L.; sentitevi liberi di includere statistiche, risultati di sondaggi, rapporti ufficiali ecc, per argomentare e rafforzare la vostra posizione e il contesto; in caso di partnership, l'esigenza del progetto dovrebbe essere sentita o affrontata da tutti i partner coinvolti; alcune esigenze o approcci organizzativi (indicati qui per la diversità e le diverse competenze) possono differire, ma il problema centrale dovrebbe essere importante per tutti i partner;
- **Motivazione** – perché volete realizzare *questo* progetto e perché *siete* adatti a realizzarlo e non qualcun altro; presentatevi con i vostri maggiori punti di forza, tenendo conto delle opportunità (S.W.O.T.) e descrivendo gli aspetti P.E.S.T.E.L. che sono a vostro favore. Vale la pena ricordare che la motivazione dovrebbe includere anche i vostri partner, se ne avete, poiché il progetto è un lavoro e uno sforzo congiunto per risolvere un bisogno comune individuato per tutti voi; questo darà ai valutatori una prima idea del motivo per cui questo progetto dovrebbe essere finanziato, quindi argomentatelo bene;
- **Obiettivi** – oltre a quanto detto in precedenza, tenete presente che gli obiettivi devono presentare una situazione futura (dove volete arrivare) della vostra organizzazione o del gruppo target (risolvendo completamente o parzialmente il bisogno/problema). Allo stesso tempo, il raggiungimento degli obiettivi, una volta concluso il progetto, deve tradursi in un miglioramento della situazione per l'organizzazione o il gruppo target; sottolineiamo ancora una volta l'importanza di una forte connessione tra bisogni e obiettivi-attività-risultati; gli obiettivi devono

indicare chiaramente gli scopi, i risultati a cui si mira con il progetto e i cambiamenti che esso può produrre una volta concluso;

- **Gruppi target** – descrivete il loro profilo con il maggior numero di dettagli possibile (età, luogo, sesso, istruzione, status sociale, economico, ecc.), ma fornite solo i dettagli rilevanti per il vostro bisogno; il profilo e la correlazione con il bisogno vi aiuteranno a stabilire gli indicatori di base o di riferimento da cui partire;
- **Beneficiari** – simili al gruppo target, ma con un focus sulle persone che coinvolgeremo nelle nostre attività, direttamente o indirettamente;
- **Partner, se del caso (ufficialmente coinvolti nel progetto)** – chi sono, cosa fanno in genere, come possono sostenere e coinvolgere il progetto, quali sono le loro esigenze in relazione al progetto, qual è il loro gruppo target in generale, i loro punti di forza e le loro opportunità, i vantaggi derivanti dall'adesione al progetto, la loro esperienza e competenza o ciò che possono ottenere in merito, il valore aggiunto che il loro coinvolgimento può portare; è fondamentale assicurarsi che la necessità di coinvolgere questo partner sia evidente (il loro contributo, la loro importanza per il raggiungimento degli obiettivi insieme in termini di esperienza, conoscenza, profilo della comunità, competenza dei membri dello staff ecc.); vale la pena menzionare anche come sono stati identificati e come funzionerà la cooperazione;
- **Collaboratori, se del caso (che supportano il progetto da un punto d'azione limitato)** – anche in questo caso valgono le domande di cui sopra, con la precisazione che il loro ruolo è essenziale per l'attuazione del progetto, ma non vitale (che li renderebbe partner); vale la pena di indicare come sono stati individuati e come funzionerà la collaborazione;
- **Gestione e lavoro di squadra** – è bene avere in mente la pianificazione iniziale dal punto di vista della gestione (preparazione, attuazione successiva, monitoraggio e valutazione), così come i ruoli e le responsabilità che si andranno a ricoprire con le risorse umane durante il progetto (non necessariamente fornendo i nomi, ma in termini di ciò che ci si aspetta che facciano); i ruoli e le responsabilità dovrebbero essere chiaramente identificati, compresi quelli dei partner e del personale dei partner coinvolti nel progetto; questa sezione dovrebbe coinvolgere tutti gli strumenti e i metodi per collaborare, lavorare insieme e realizzare il progetto con sforzi congiunti;
- **Comunicazione e promozione** – anche se fa parte della gestione, vorremmo sottolineare questo aspetto in modo specifico; la comunicazione avviene all'interno (il vostro team, la vostra organizzazione, il vostro consorzio, i collaboratori) e all'esterno (gruppi target, beneficiari, terze parti); quella esterna è altrettanto importante di quella interna, poiché attraverso di essa ottenete di essere visti (visibilità), riconosciuti e premiati dal gruppo target e dai beneficiari a cui volete rivolgervi; tenere tutti informati all'interno e all'esterno del progetto è importante e utile per raggiungere un maggior numero di persone, e quindi per ottenere il sostegno per raggiungere i vostri obiettivi;



- **Attività** – abbiamo già menzionato l'elenco generale con le categorie di attività e le attività; dovrebbe includere elementi di gestione e comunicazione, anche se sono impliciti. Le attività possono essere dettagliate per attività specifiche e avere un responsabile (partner/persona), risorse, tempi e scadenze e qualsiasi altro dettaglio che ritenete importante per voi; le attività possono menzionare brevemente i metodi e gli strumenti attraverso i quali saranno implementate, sottolineando ancora una volta che devono essere correlate agli obiettivi del progetto e portare chiaramente al loro raggiungimento, in stretta relazione con i risultati desiderati, toccando il gruppo target e tenendo conto del budget necessario per farlo (efficienza dello sforzo costo-risultato).
- **Risultati** – i risultati specifici che vi aspettate di ottenere alla fine del progetto, strettamente collegati agli obiettivi e frutto delle attività svolte; presentate gli indicatori selezionati (potete citare sia quelli iniziali che quelli finali che volete raggiungere), tenendo conto sia di quelli qualitativi che di quelli quantitativi (la maggior parte delle volte si tende a enfatizzare maggiormente la quantità perché è più facile da misurare); i risultati dell'apprendimento sono fondamentali per i progetti che mirano a educare i gruppi target e i beneficiari, quindi pensate anche a questi quando menzionate i risultati;
- **Impatto** – che effetto hanno avuto le vostre azioni sulle organizzazioni, i partecipanti, il gruppo target, la comunità nel suo complesso, le terze parti e gli stakeholder, quali sono i cambiamenti che vi aspettate, come vi assicurerete che abbiano lo spazio e il contesto per verificarsi, come lo tratterete, come pensate di farlo e valutarlo dopo per vedere se, come, cosa ne è risultato;
- **Monitoraggio e valutazione** – per poter valutare ed essere in grado di dimostrarlo in seguito al finanziatore, è necessario stabilire chiaramente gli indicatori (risultati) che si desidera monitorare e come si verificherà il loro adempimento (metodi, strumenti, mezzi); dovrebbe essere chiaro fin dal progetto quali sono i punti di riferimento e quali gli obiettivi che si vogliono raggiungere (valori, qualità, ecc.); il monitoraggio dovrebbe avvenire frequentemente e dovrebbe avere tappe occasionali per poter analizzare in seguito i progressi; la valutazione si basa sui dati raccolti dalle azioni di monitoraggio, quindi è fondamentale avere una pianificazione chiara di chi, chi, chi, chi, chi, chi e chi, ecc.); il monitoraggio

dovrebbe avvenire frequentemente e dovrebbe avere tappe occasionali per poter analizzare in seguito i progressi; la valutazione si basa sui dati raccolti dalle azioni di monitoraggio, quindi è fondamentale avere una pianificazione chiara di chi, quando, quanto spesso, cosa, fino a quando avviene e lo stato raggiunto;

- **Diffusione e sfruttamento dei risultati** – le misure, i metodi e gli strumenti attraverso i quali vi assicurate che altre parti, oltre a quelle incluse nel vostro progetto, vengano a conoscenza dei vostri risultati e ne facciano uso; pensate a chi vi rivolgerete, attraverso quali tipi di attività e metodi, chi ne è responsabile (voi o i vostri partner), quali risorse richiederebbe, quali risultati diffonderebbe; le azioni sono intraprese con lo scopo che i risultati siano riconosciuti e adottati per essere utilizzati da altri per semplificare, migliorare o creare un contesto nelle loro entità, con il supporto dei vostri risultati;
- **La sostenibilità** – o la capacità di sostenere – riguarda il modo in cui l'idea del progetto o i suoi risultati possono continuare a essere utilizzati o implementati nel lavoro, una volta terminato il finanziamento; non si tratta solo di diffondere il progetto ad altri e di cercare di convincerli a utilizzare i risultati nel loro lavoro, ma anche di come voi e i vostri partner continuate a utilizzarlo nel *vostro* lavoro e nelle vostre operazioni quotidiane; in fin dei conti, avete realizzato questo progetto come risultato di *un* bisogno identificato, quindi dovrebbe essere ulteriormente utilizzato soprattutto e in primo luogo da voi, se non da altri;
- **Follow-up** – come intendete utilizzare e sfruttare ulteriormente i risultati, in particolare gli output, di questo progetto nel vostro lavoro (compresi i partner e altri), c'è l'intenzione di aggiornare e continuare questo progetto, quali sono le lezioni che avete acquisito da questo progetto che sono utili in futuro, come potete espandere questo progetto per risolvere un'esigenza collegata, quali miglioramenti potete apportare a questo progetto per svilupparne uno nuovo.

Gli aspetti qui menzionati sono quelli che riteniamo importanti da tenere presenti quando si scrive un progetto, anche se l'applicazione non richiede determinate sezioni. Queste parti possono aiutarvi nella sezione di gestione a pianificare meglio e a dettagliare le vostre mosse, aiutandovi così a facilitare il lavoro durante la fase di implementazione.





IV. IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO

Concetti chiave

- Stili educativi e processo di apprendimento;
- Riconoscere il processo di apprendimento;
- Progettazione delle attività;
- Esempi di attività e metodi;
- Strumenti digitali di supporto;
- Risorse.

Abbiamo detto che, nel definire il bisogno, è importante tenere presente l'aspetto educativo. Perché? Perché solo educando le persone (gruppo target, beneficiari) possiamo ridurre o prevenire il problema identificato. Quindi, l'aspetto dell'apprendimento è una parte molto importante della creazione del nostro piano di attività e della scelta dei metodi adatti per raggiungere i nostri obiettivi.

Inoltre, forniamo varie informazioni sugli aspetti da tenere in considerazione durante la pianificazione, ma non ci dilungheremo troppo. Sentitevi liberi di cercare ulteriori informazioni sulle parti che vi interessano di più.

Istruzione e apprendimento

Per molto tempo si è pensato che l'istruzione e l'apprendimento ad essa collegato avvenissero quasi esclusivamente in classe. Oggi, invece, è più riconosciuto e riconosciuto che avvengono ovunque, in diversi tipi di contesti.

Data questa evoluzione, possiamo dividere l'educazione o il processo di apprendimento in tre parti principali:

- **Formale** – ciò che si impara a scuola, all'interno di un sistema educativo, seguendo un percorso, una struttura chiara e un programma di studi; ad esempio: frequentare la scuola superiore o l'università, seguire corsi privati per diventare commercialista;

- **Informale** – il processo di apprendimento attraverso l'esperienza, la scoperta accidentale (perché accade), non pianificata; ad esempio: imparare a camminare o a parlare, fare amicizia, lasciare che il cibo caldo si raffreddi un po' prima di mangiarlo;
- **Non formale** – simile a quella formale in termini di struttura e curriculum, ma che enfatizza maggiormente l'esperienza pratica e la sperimentazione; ha lo scopo di integrare l'educazione formale dotando le persone di competenze più profonde; ad esempio: essere un leader e guidare una squadra, parlare in pubblico, costruire una torre Lego.

Presentando il tutto a confronto, avremmo:

CRITERI	FORMALE	NON FORMALE	INFORMALE
Luoghi	istituzioni educative (asili, scuole, licei, università), istituzioni che hanno lo scopo di educare	enti culturali (biblioteche, musei, teatri), ONG, altre istituzioni con missione connessa	famiglia, media, gruppo di amici, chiunque abbia un'influenza educativa non voluta o non programmata.
Persone che influenzano	personale docente, ben formato e qualificato	personale qualificato (esperienza) in vari settori, a volte certificato	persone con poca o nessuna formazione all'insegnamento; la formazione non è una condizione per influenzare l'apprendimento.
Scopo	chiaramente stabiliti e strutturati	strutturato per ogni attività, organizzato su un lungo periodo	non stabilito
Struttura	organizzato per gradi di studio (età, livello)	organizzati piuttosto su argomenti o competenze per raggiungere	non organizzato, contestuale
Soggetti	basati sullo studio delle discipline, ben progettati e pianificati	basato sull'allievo e sul processo di apprendimento	non specifico
Approccio	intellettuale	olistico	non specifico
Pianificazione	sulla base di un piano fisso	approccio flessibile	flessibile, non strutturato
Certificazione	certificazione riconosciuta a livello nazionale o	certificato di partecipazione, di aver terminato alcuni corsi,	nessuna certificazione

CRITERI	FORMALE	NON FORMALE	INFORMALE
	internazionale (diploma di scuola superiore, laurea, qualifica professionale, ecc.)	professionali o di formazione (riconosciuti o meno); alcuni non hanno alcun certificato	
Autonomia nell'apprendimento	ridotto	relativamente alto	alto

Educazione non formale e riconoscimento a livello UE

Vediamo un po' più da vicino alcune caratteristiche del contesto di apprendimento non formale, poiché riteniamo che questo debba essere una componente importante nella pianificazione delle attività di qualsiasi progetto:

- Esperienziale, interattivo;
- Personale, coinvolgente, coinvolgente;
- Partecipativo, attivo;
- Attraente, divertente, creativo, innovativo;
- Facilitato, diretto, strutturato.

L'educazione non formale può facilmente fornire spunti di apprendimento e, nel caso dei progetti dell'Unione Europea, può persino fornire una certificazione di quanto appreso, come risultato di un processo di introspezione e riflessione.

Youthpass

Youthpass è uno dei documenti che l'Unione europea offre attraverso le organizzazioni (in quanto beneficiarie dei programmi Erasmus+ e Corpo europeo di solidarietà) ai partecipanti ai progetti giovanili.

Lo Youthpass è un certificato che conferma la partecipazione a tale progetto, offrendo contemporaneamente una descrizione delle attività e dei risultati dell'apprendimento (descritti come competenze). Non offre alcun diritto legale al suo titolare, né è un riconoscimento formale di alcune competenze o qualifiche, come lo sarebbe un diploma di istruzione formale.

Il certificato viene utilizzato per avere una migliore gestione dei progressi dell'evoluzione dell'apprendimento individuale e per riflettere infine i risultati dell'apprendimento non formale, attraverso l'auto-riflessione dei partecipanti, con il supporto di operatori giovanili specializzati (coordinatori, mentori, leader di gruppo, facilitatori, formatori, ecc.)

Youthpass

Abbiamo già visto che l'apprendimento può avvenire ovunque, in qualsiasi momento e attraverso mezzi e strumenti diversi. L'aspetto comune di questi tipi di apprendimento rimane l'acquisizione di competenze. Una competenza deriva dallo sviluppo di:

- Atteggiamenti, valori (ESSERE – cuore) – essere qualcosa, essere consapevoli, diventare;
- Competenze, abilità (TO DO – mano) – essere in grado di fare qualcosa, essere capaci;
- Conoscenza, informazione (TO KNOW – testa) – sapere, informarsi, essere informati.

Il più difficile da capire è forse l'atteggiamento. È fondamentalmente formato dall'apprendimento cognitivo, dall'apprendimento emotivo e dal cambiamento del comportamento. È ciò che vi fornisce la volontà, la motivazione e la disponibilità, il coraggio di fare qualcosa.

Tenete presente che le competenze riconoscono anche il processo di apprendimento dell'istruzione formale e informale, non solo di quella non formale. Abbiamo scelto di parlarne qui per presentare il certificato Youthpass in relazione alle competenze che potete compilare.

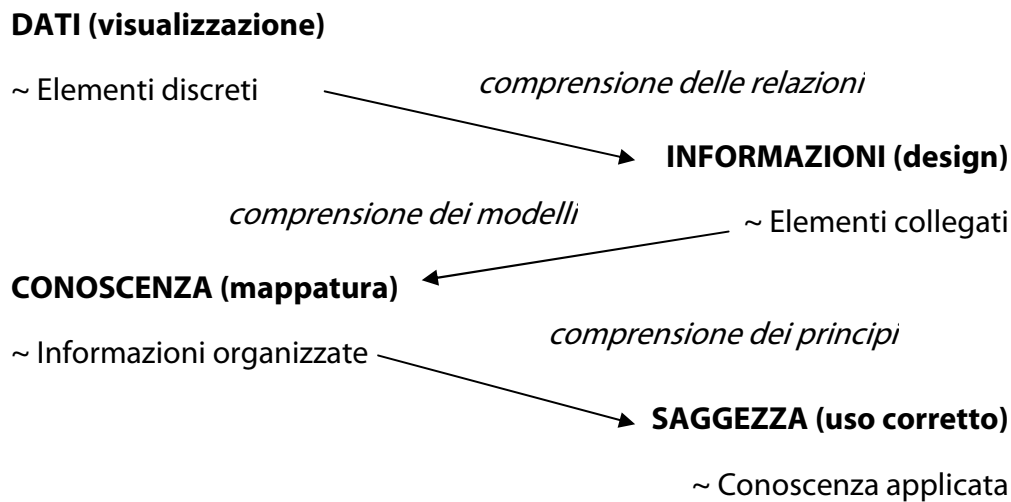
Ci sono 8 competenze chiave riconosciute attraverso lo Youthpass:

- Multilingua;
- Personale, sociale e imparare a imparare;
- Cittadinanza;
- Imprenditorialità;
- Consapevolezza ed espressione culturale;
- Digitale;
- Matematica, scienza, tecnologia e ingegneria
- Alfabetizzazione.

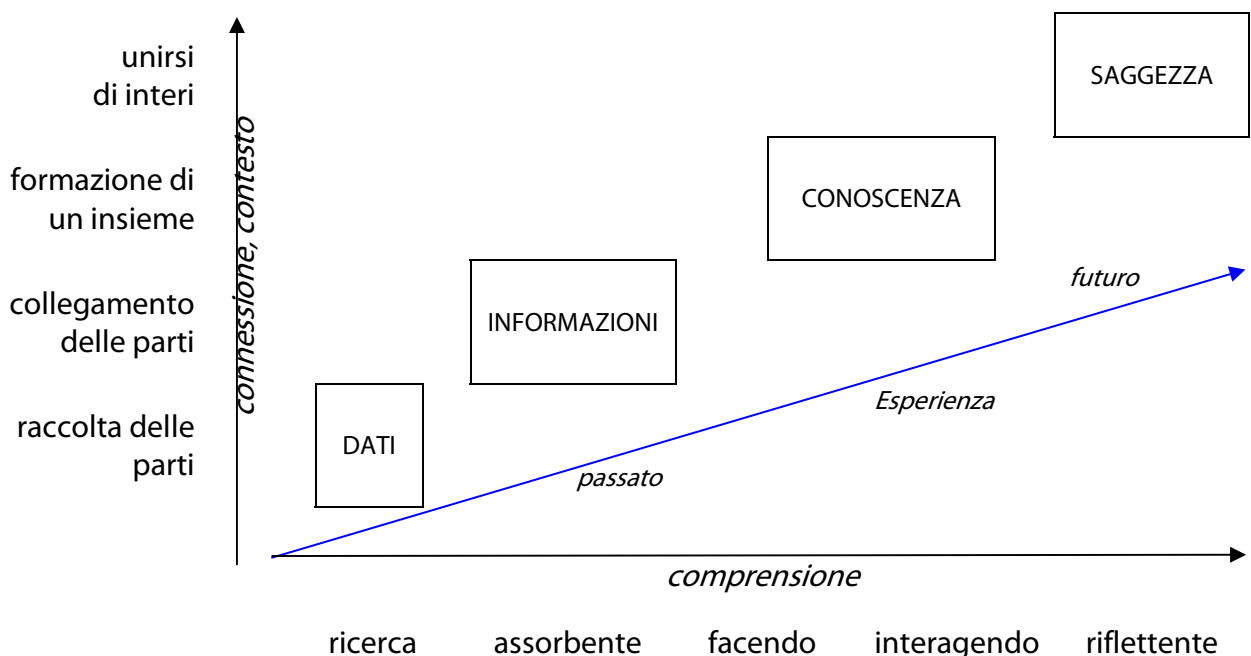
Maggiori informazioni sul certificato e sui dettagli di ciascuna competenza sono disponibili sul sito www.youthpass.eu.

Il processo di apprendimento

Consideriamo il processo di apprendimento composto da quattro fasi:

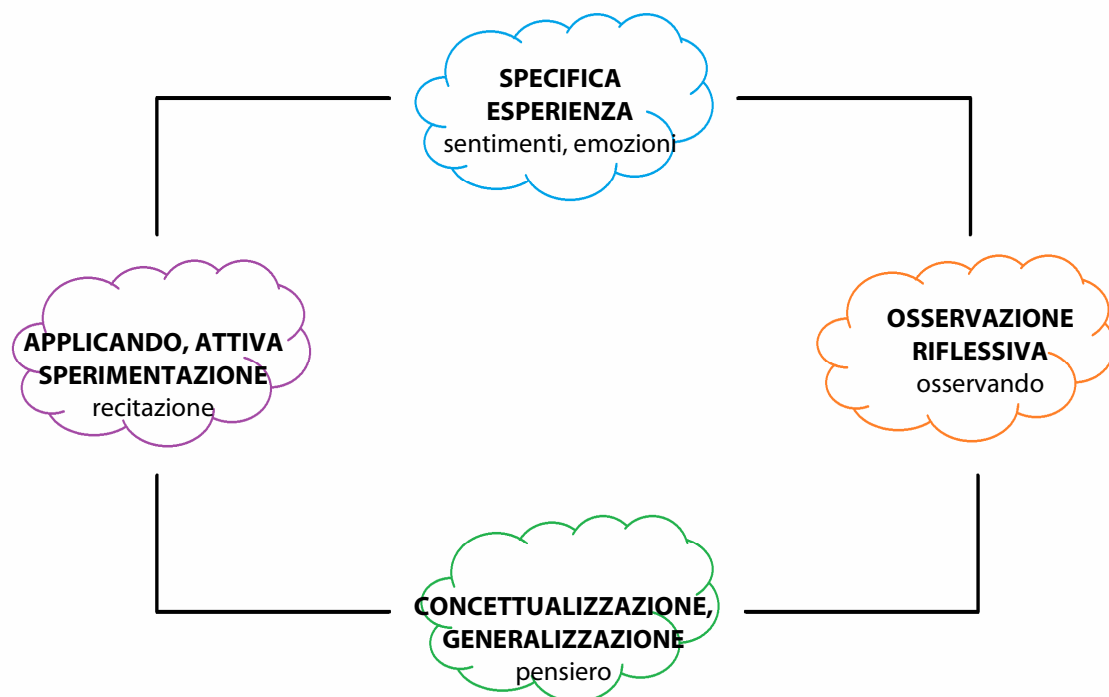


La relazione tra le fasi è visualizzata in questo grafico:



L'apprendimento esperienziale è un fattore chiave dell'educazione non formale. Quanto più si impara da soli interagendo con gli altri, provando, ascoltando, toccando, sentendo, facendo ecc.

David Kolb ha elaborato il ciclo dell'apprendimento attraverso l'esperienza:



Prendendo spunto dal ciclo di Kolb, elaboreremo gli stili di apprendimento su:

- Esperienza – Attiva: ha bisogno di fare, di toccare con mano, di provare;
- Riflessione – Riflessivo: ha bisogno di pensarci su, di andare in profondità a livello emotivo e di capire come può connettersi con esso;
- Generalizzazione – Teorico: ha bisogno di vedere la teoria che c'è dietro, le istruzioni, la logica, la struttura.
- Applicazione, trasferimento – Pragmatico: deve vedere l'applicabilità nella vita reale.

I mezzi di apprendimento, se così possiamo chiamarli, si dividono in molte categorie. L'apprendimento può avvenire individualmente o in gruppo, attraverso la logica o i test e le combinazioni. Presenteremo il modello VARK:

- Visivo – VEDERE: tabelle, grafici, schemi, foto, flashcard;
- Auditoria – ASCOLTO: lettura ad alta voce, audiolibri, istruzioni verbali, discussioni, ripetizione di informazioni;
- Leggere/Scrivere – TESTO VISIVO: libri, testi, dizionari, prendere appunti;
- Cinestetico – FARE: movimenti del corpo, tocco tattile, sentire, toccare con mano, assaggiare;

L'efficienza personale nell'apprendimento si basa sull'interdipendenza di:

- Esperienze precedenti di successo – creare esperienze progressive, aggiungendone altre con il tempo;
- esperienze altrui, promuovendo e imparando da modelli positivi;
- La persuasione sociale – lo spirito di "gregge", il desiderio di essere come gli altri;
- Sviluppare uno stato emotivo e fisico positivo: vi fa sentire bene con voi stessi, con chi siete e con quello che fate.

Inoltre, presentiamo il modello di apprendimento socio-cognitivo di Albert Bandura. Questo modello prende in considerazione il modo in cui l'ambiente e le persone con cui entriamo in contatto hanno un impatto e un'influenza su di noi e su come ci comportiamo, rispettivamente su come apprendiamo nel nostro contesto. E così abbiamo:

- **Fattori interni:** attitudini, ricordi, valori, personalità;
- **Fattori esterni:** tempo, formazione, novità, materiali, altri partecipanti;
- **Comportamento:** reazioni, coinvolgimento attivo nei compiti, durata della riflessione.

In stretta connessione con la teoria di Kolb, abbiamo due modi per verificare che le attività pianificate abbiano una struttura completa, oltre a supportarci nell'aspetto della valutazione e della riflessione:

- **FILM:** Fatti, Impressioni, Lezioni, Metafore
- **ORID:** Oggettivo, Riflessivo, Interpretativo, Decisionale.

Il processo di debriefing dovrebbe avvenire alla fine di ogni attività di apprendimento ed essere approfondito quanto il tempo lo consente. Per questo, possiamo usare il modello ORID per costruire domande che tocchino tutti e 4 gli stili di apprendimento:

- **Obiettivo – Esperienza/Attività:** enfatizza i compiti, l'attività vera e propria; è un ottimo supporto per gli esecutori per analizzare i passaggi e il processo attraverso cui sono passati:
 - Che cosa è successo? Che cosa ricorda? Che cosa ricorda in particolare? Che cosa ha attirato la vostra attenzione?
- **Riflessivo – Riflessione/Riflessivo:** enfatizza i sentimenti, le emozioni, gli stati d'animo; è un ottimo supporto per chi ha bisogno di elaborare l'esperienza attraverso il filtro del "cuore":
 - Come vi siete sentiti? Qual è stato il punto chiave più alto di questa esperienza? Qual è stato il punto chiave più basso di questa esperienza?

Come ha reagito il gruppo? Che effetto ha avuto questa esperienza su di voi?

- **Interpretativo – Generalizzazione/Teorico:** enfatizza lo scopo, il significato, approfondendo la correlazione con le esperienze della vita reale; è un ottimo supporto per chi ha bisogno di vedere le istruzioni chiare di "ciò che si ottiene rispetto a ciò che si deve fare":
 - Qual è stato il significato di questa esperienza? Che cosa avete imparato? Quali conclusioni potete trarne? Come potete collegare questa esperienza a contesti che conoscete?
- **Decisionale – Applicazione, trasferimento/Pragmatico:** enfatizza gli aspetti pratici, l'applicazione nella vita reale; è un ottimo supporto per chi ha bisogno di identificare le lezioni come applicabili nella vita reale, chiaro e preciso:
 - Dove potreste utilizzare ciò che avete imparato qui? In quale contesto questa lezione potrebbe esservi utile? Cosa raccontereste di questa esperienza alle persone che non erano qui? Cosa fareste di diverso se doveste ripetere questa esperienza? Quali sono i passi futuri che farete dopo questa esperienza?

È importante che durante il processo di debriefing si utilizzino le domande di tutte e quattro le fasi per dare tempo e spazio a tutti di trarre il proprio insegnamento, indipendentemente dal modo in cui si apprende meglio. La maggior parte di noi ha 1-2 tratti dominanti, ma anche gli altri sono presenti, anche se a un livello inferiore di consapevolezza.

Facilitare il processo di apprendimento

Abbiamo già visto vari strumenti che ci permettono di capire come le diverse persone apprendono (contesti) e come possiamo supportarle. Passiamo ora al processo di facilitazione vero e proprio.

Chi facilita il processo di apprendimento? Per avere una struttura e degli obiettivi di apprendimento, nell'educazione non formale è essenziale avere una persona che pianifichi, controlli e valuti l'esperienza di apprendimento. Ci sono diversi ruoli che questa persona può ricoprire:

- **Insegnante** – prepara e sceglie i materiali, fornisce nuove informazioni, consolida quelle esistenti, verifica e valuta, ha una formazione continua su se stesso e sugli studenti, incoraggia gli studenti ad apprendere, usa vari metodi per toccare gli stili di apprendimento di ciascuno, dà o è un esempio per gli studenti;

- **Mentore** – sostiene l'integrazione nel nuovo ambiente, guida e funge da modello per l'apprendimento, sostiene la valutazione e la consapevolezza del processo di apprendimento, monitora il processo di apprendimento, media tra l'allievo e il "mondo" del mentore;
- **Coordinatore** – recluta e seleziona le persone, prepara e forma i partecipanti per i compiti, tiene traccia dell'evoluzione delle risorse umane, assegna compiti e responsabilità, coordina le attività e il coinvolgimento delle persone, verifica e corregge, se necessario, crea e gestisce il team di lavoro, offre un feedback sull'attuazione delle attività e sui progressi dell'apprendimento e valuta;
- **Leader del gruppo, rappresentante** – contatto tra organizzazioni/gruppi, conosce il gruppo al meglio e quindi propone varie attività o metodi adatti, facilita potenzialmente il processo di valutazione, trasmette tutte le informazioni tra le parti coinvolte, offre supporto nel seguire i progressi dell'apprendimento;
- **Formatore** – simile all'insegnante, offre informazioni e competenze accumulate, conosce le persone e offre metodi di apprendimento appropriati, struttura e pianifica le attività di conseguenza, valuta il processo di apprendimento;
- **Facilitatore** – facilita i processi di apprendimento e comunicazione, modera gli incontri o le discussioni, sostiene la riflessione e la valutazione dei progressi dell'apprendimento.

Chiameremo genericamente i ruoli menzionati prima come "lavoratori" all'interno della vostra ONG. Tutti hanno lo scopo principale di sostenere il processo di apprendimento e quindi questa persona è essenziale nel nostro progetto, soprattutto per ottenere risultati intangibili.

Il detto "il tuo apprendimento è appena fuori dalla tua zona di comfort" è molto vero ed ecco la sua visualizzazione letterale:



Il processo di apprendimento deve essere supportato da:

- Stimolare la responsabilità e avviare il processo di apprendimento;
- Creare attività di apprendimento stimolanti;
- Creare un contesto di apprendimento autentico e pertinente, che possa essere correlato alla vita reale;
- Facilitare la cooperazione tra gli studenti;
- Garantire una valutazione complessa.

Possiamo quindi dire che il ruolo dell'operatore è quello di creare il contesto che vi incoraggia, vi attrae, vi ipnotizza fino a farvi assorbire dall'apprendimento esperienziale, ed eventualmente crescere con il suo aiuto.

L'operatore deve prestare molta attenzione a creare un ambiente sicuro, ma stimolante, senza spingere il limite dell'allievo più del necessario. Se si entra nella zona di panico, il processo di apprendimento non avverrà o sarà diverso dalle intenzioni iniziali.

Quali sono gli scopi che questo lavoratore può avere?

- Portare educazione sociale e cambiamento;
- Incoraggiare e sostenere lo sviluppo personale;
- Sviluppare le competenze chiave;
- Costruire i personaggi;
- Responsabilizzare le persone con cui lavorano;
- Aumentare la consapevolezza culturale;
- Educare (non formale);
- Sensibilizzare sulle questioni globali;
- Espandere gli orizzonti;
- Motivare e ispirare le persone;
- Insegnare e predicare la tolleranza;
- Sostenere il superamento degli stereotipi.

E così, con il supporto degli operatori che hanno esperienza pratica e un rapporto diretto con i partecipanti, arriviamo a sviluppare il piano delle attività.

Pianificazione delle attività

Le attività sono le azioni che si compiono per raggiungere gli obiettivi prefissati e ottenere i risultati desiderati.

Finora abbiamo raccolto diverse informazioni per aiutarci a progettare in modo specifico attività che enfatizzino l'apprendimento. Ecco un'idea di come strutturarle:

- Tipi di beneficiari: quali sono le loro caratteristiche, il loro profilo;
- Esigenze di apprendimento/formazione – cosa devono imparare in relazione al vostro progetto;
- Tipo di attività di apprendimento – forniremo alcuni esempi subito dopo;
- Numero di ore e giorni necessari: quanto tempo occorre per svolgere tutte le attività previste;
- Argomenti e metodi associati – a quali temi sono collegati e come pensiamo di implementare le attività (maggiori informazioni sui metodi più avanti);
- Risultati attesi, anche impatto – a livello istituzionale, di organizzazione, di comunità generale;
- Cambiamento dei comportamenti – a livello individuale (gruppo target, beneficiari, partecipanti);
- Processo di apprendimento – cosa imparano per cambiare il loro comportamento e produrre l'impatto previsto;
- Reazione – come ottenere una reazione positiva nei confronti dell'apprendimento e dell'ambiente di apprendimento, al fine di sostenere il cambiamento comportamentale, collegato ai metodi utilizzati.



Ecco alcuni esempi di attività che potete includere:

- Sviluppare, testare e adottare pratiche e metodi di lavoro;
- Iniziative che sviluppano l'impegno e il coinvolgimento nello sviluppo della comunità;
- Cooperazione e/o dialogo tra organizzazioni, autorità, comunità per risolvere i problemi;
- Materiale formativo – curriculum dei corsi, corsi online, passi da seguire e liste di controllo, guide;
- Elaborare metodi e strumenti di lavoro per migliorare la gestione, l'attuazione, la leadership, la comunicazione, il coordinamento, il reclutamento, ecc;
- Apprendimento: corsi di formazione, seminari, presentazioni, workshop, eventi, scambi, conferenze, visite di fattibilità, visite di studio, job shadowing, ecc;
- Promozione/diffusione: corsi di formazione, seminari, presentazioni, workshop, eventi, conferenze, ecc.
- Riunioni della direzione e del team a scopo di coordinamento;
- Visibilità e promozione: creazione di logo, materiali promozionali, blog e siti web, account sui social media;
- Preparazione della mobilità: preparazione dei partecipanti (reclutamento, selezione, formazione), follow-up e diffusione, ecc.

L'elenco non è esaustivo, quindi non limitatevi ad esso. Qualsiasi azione si intenda intraprendere per sostenere il raggiungimento degli obiettivi stabiliti conta come attività.

Metodi di lavoro

I metodi sono le modalità con cui si attuano le attività per ottenere i risultati desiderati.

Ecco alcuni aspetti da tenere in considerazione quando si decide per un metodo o per un altro:

- Obiettivi di apprendimento,
- Idoneità,
- Persone coinvolte,
- Spazio disponibile, all'interno e all'esterno,
- Rischi potenziali,
- Motivazione,

- Tempo necessario,
- Ora del giorno,
- Numero di persone,
- Disabilità – approcci inclusivi,
- Risorse.

Per tenere traccia dei metodi, potete provare a fare un "inventario" per ciascuno di essi. Potete iniziare a elaborare il vostro "catalogo" di metodi seguendo questo schema, perché in seguito sarete in grado di decidere più facilmente e più velocemente quale metodo funziona dove. Vediamo il suo contenuto:

- **Nome** – potrebbe avere un nome o semplicemente scegliere qualcosa che vi faccia suonare un campanello d'allarme quando lo pensate (collegato all'argomento);
- **Descrizione** – spiega i passaggi, le fasi di attuazione e le modalità di realizzazione;
- **Obiettivo di apprendimento** – cosa si può imparare con questo metodo, cosa sottolinea o tocca dal punto di vista dell'apprendimento;
- **Numero di partecipanti** – minimo-massimo, numero consigliato per questo metodo;
- **Profilo dei partecipanti** – quali sono le caratteristiche dei partecipanti, cosa è indispensabile avere, cosa potrebbe impedire loro di essere pienamente coinvolti;
- **Durata** – quanto tempo occorre (minimo-massimo, medio) per svolgere l'attività (tenere presente che si possono avere durate diverse a seconda delle dimensioni del gruppo);
- **Ubicazione** – interno, esterno, requisiti specifici per l'ubicazione;
- **Risorse necessarie** – numero specifico di materiali, oggetti, attrezzature ecc. di cui avete bisogno, le loro caratteristiche tecniche o proprietà se è richiesto qualcosa di specifico;
- **Debriefing ed elaborazione di domande di supporto** – seguendo il modello ORID, scrivete le domande per ciascuna delle quattro fasi;
- **Osservazioni, consigli, suggerimenti** – esperienza personale dopo averla sperimentata in vari contesti o gruppi.

Vediamo alcuni esempi di metodi. Sentitevi liberi di fare ricerche su di essi e di creare il file del metodo per quelli che trovate adatti al vostro lavoro:

- Giochi: rompere il ghiaccio, nome, conoscersi, rilassarsi, team building, ruoli, fiducia, simulazioni, tombola;
- Gestione e dinamiche di gruppo: bastone parlante, biglietto parlante, ordine e definizione;
- Hands-on: applicazione pratica, workshop, autoistruzioni, dimostrazioni, escursioni sul campo; esercitarsi, ripetere; partecipazione attiva;
- Presentazioni: conferenze, lezioni, comitati, simulazione di conferenze stampa, discorsi pubblici, racconti, fiere educative;
- Apprendimento: introspezione, riflessione, E-learning, tenuta di un diario;
- Lavorare insieme e individualmente: brainstorming, analisi; lavoro di piccolo/grande gruppo, ricerca e documentazione, sintesi, diagrammi, casi di studio;
- Parlare: Dibattiti, dialoghi, discussioni, tavole rotonde, acquario, deposizioni, simulazione di processo, Q&A, interviste, domande aperte, biblioteca vivente, ruota delle parole;
- Teatro: improvvisazione, labirinto, forum, sociodramma, animazione socio-educativa, dramma verde, psicodramma, scrittura, simulazione di situazione, stimolo con finale aperto;
- Interazioni per grandi gruppi: giostra, world café, silent floor, open space;
- Espressione creativa: animazione di strada, origami, danza, film e foto, canzoni e poesie, voce fotografica, mostre, poster e materiali visivi, simulazione dei media (giornali, radio, TV);

Strumenti digitali

I metodi presentati in precedenza sono i più utilizzati negli incontri faccia a faccia. Vediamo alcuni strumenti digitali per aiutarvi a creare materiali, interagire e condurre attività online.

Creazione digitale di materiali e attività online:

- **Testo:** Word, Google Doc, NotePad;
- **Tabelle:** Excel, Google Sheets;
- **Presentazioni:** PowerPoint, Prezi, Animaker, Google Slides, KeyNote, PowToon, SlideDog, ShowPad;



- **Animazioni:** Animaker, Canva, Scratch, PowToon, Skillshare, LottieFiles, Blender, FlipaClip, OpenToonz, Animation Desk, Draw Cartoons, Stop Motion Studio, Stick Nodes;
- **Fonti fotografiche:** FreePik, Canva, Piktochart, Flickr, Pexels, Unsplash, Pixabay, 123RF;
- **Editor di foto:** Adobe LightRoom, Adobe PhotoShop, Corel PaintShop Pro, GIMP, Picsart;
- **Editori video:** Movavi, Canva, Splice, Clips, Adobe Premiere Rush, da Vinci, Zoomerang, Animoto, Moovly, InVideo, Veed;
- **Visibilità, design:** Canva, Kintone, Miro, GIMP, SketchUp;
- **Blog, siti web:** WordPress, Wix, Ionos, SlideShare, Weebly, Joomla, LinkedIn, Blogger, Tumblr;
- **Archiviazione, trasferimento dati:** DropBox, Google Drive, OneDrive, Mega, WeTransfer;
- **Lavoro congiunto:** Microsoft Teams, Google Drive, JamBoard, Padlet, Miro, ClickUp, Planable;
- **Lavagne bianche:** Miro, Mural, Stormboard, FigJam, JamBoard, Zoom, Whiteboard, LucidSpark, ClickUp;
- **Mappatura mentale:** XMind, MindMeister, Coggle, Miro, Mindly, MindNode, Padlet, Canva, Mind Map Maker, iThoughts, Tobloef;
- **Pianificazione di riunioni, presa di appunti:** SessionLab, Google Sheets, Doodle, EverNote, OneNote, Google Docs, Google Keep, Calendar, Calendly;

- **Pianificazione, gestione delle attività:** Monday.com, Microsoft Project Manager, Miro, TeamWork, Slack, Facebook Workplace, Microsoft Teams, One Note, Trello, Asana, MindMeister, EverNote, Google Keep, Notion, Todoist, Microsoft To do, Aritable, Accelo, Microsoft Planner, Google Tasks, Basecamp – project manager;
- **Test, quiz, sondaggi:** Mentimeter, Kahoot, QuizMaker, ActionBound, Quizizz, Quizlet, Quora, Google Classroom, Microsoft Forms, Google Forms, GetFeedback, Typeform, AskNicely, SurveyMonkey, Doodle;
- **Traduttori:** Google Translator, Reverso;
- **Sottotitoli:** YouTube, Animaker, Veed, MixCaptions, Kaptioned, Autocap;
- **Informazioni:** forum, Wikipedia, Quora, Ask.fm, Reddit;
- **Corsi di formazione:** Udemy, Teachale, Coursera, edX, FutureLearn, MasterClass, Skillshare, CourseLab, Khan Academy, Kajabi;
- **Podcast e audio:** SoundCloud, Spotify, YouTube. Zencastr, Google Podcasts, Apple Podcasts, Pocket Casts, PodBean, Player FM;
- **Social media:** Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Tumblr, Pinterst, TikTok, Reddit, MySpace, Twitch, Patreon, WhatsApp, Telegram, Viber, Signal;
- **Comunicazione video:** Skype, Zoom, GoogleMeet, Microsoft Teams, Slack, WebinarJam, Cisco Webex, ClickMeeting, GoToMeeting, FreeConferenceCall, Spotify Greenroom, Discord, FaceTime;
- **Comunicazione dal vivo (streaming):** WebinarJam, TikTok, Facebook, Instagram, TikTok, Twitch, YouTube, Discord, OBS, BroadcastMe, Livestream;
- **Comunicazione scritta e regolare:** WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, Instagram, email, Google chat, Hangouts, Viber, Signal, Snapchat

Per ulteriori strumenti, soprattutto legati al settore giovanile e musicale, consigliamo un altro libro di testo di questa serie, "Metodi online da utilizzare nella formazione dei giovani musicisti".

Accesso alle risorse

Ecco alcune risorse che potete utilizzare per saperne di più su metodi, informazioni e conoscenze, esperienze e buone pratiche:

- **Giovani:** www.salto-youth.net (metodi, formazione), www.otlas.eu (partner), Portale europeo dei giovani (opportunità);

- Scuola: School Education Gateway, eTwinning (partner, idee, opportunità, informazioni);
- Adulti, istruzione e formazione professionale: EPALE (partner, idee, opportunità, informazioni);
- Social network: Facebook (gruppi, pagine), Instagram, LinkedIn, TikTok ecc;
- EuroDesk e rappresentanti territoriali, Agenzie nazionali e Agenzia esecutiva;
- Europa Centri diretti;
- www.youthpass.eu.



V. FONDI DELL'UNIONE EUROPEA

Concetti chiave

- Dove possiamo trovare le opportunità di finanziamento dell'UE?
- Come decidere i fondi adeguati?
- Quali sono i fondi a cui si può accedere per il settore culturale e giovanile?



Trovare le opportunità di sovvenzione dell'UE

L'accesso alla tecnologia e alle informazioni rende sempre più facile ottenere informazioni sulle opportunità di finanziamento. Con l'aiuto di una semplice ricerca di "sovvenzioni per <argomento>" o "sovvenzioni UE per <argomento>" otteniamo innumerevoli risultati che possiamo ricercare e vedere se si adattano alla nostra idea.

Tuttavia, la Commissione europea ha compiuto grandi sforzi per riunire tutti i suoi programmi in un'unica piattaforma, in modo da essere più accessibile alle parti interessate.

Attualmente denominata **Funding & tender opportunities**, la piattaforma è accessibile su: ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home.

Accedendo al sito www.euro-access.eu è possibile visualizzare le scadenze attuali e una breve descrizione delle chiamate.

Oltre alle informazioni relative ai programmi e ai bandi, qui potete facilmente creare un account, utilizzabile anche per candidarvi ai progetti, e supportarvi nella ricerca dei partner.

Ecco l'elenco dei programmi offerti dall'Unione europea per il ciclo 2021-2027:

- Fondo per l'asilo, la migrazione e l'integrazione (AMIF);
- Strumento per la gestione delle frontiere e la politica dei visti (BMVI);
- Cittadini, uguaglianza, diritti e valori (CERV);
- Meccanismo per collegare l'Europa (CEF);
- Programma consumatori (CP);
- Europa Creativa (CREA);
- Strumenti di controllo doganale (CCEI);
- Dogana (CUST);
- Europa digitale (DIGITAL);
- Erasmus+ (ERASMUS+);
- Organi e agenzie dell'UE (EUBA);
- Azione esterna dell'UE (RELEX);
- EU4HEALTH (EU4H);
- Ricerca e formazione Euratom (EURATOM);
- Europe Direct (ED);
- Fondo europeo di difesa (FES);
- Fondo europeo per gli affari marittimi, la pesca e l'acquacoltura (EMFAF);
- Parlamento europeo (PE);
- Fondo sociale europeo+ (FSE+);
- Corpo europeo di solidarietà (CES);
- Fiscalis (FISC);
- Horizon Europe (HORIZON);
- Ercole III (HERC)
- 3rd programma sanitario (3HP);
- Misure di informazione per la politica di coesione dell'UE (IMREG);

- Fondo per l'innovazione (INNOVFUND);
- Interreg Europe (INTERREG);
- Fondo di sicurezza interna (ISF);
- Strumento interregionale per gli investimenti nell'innovazione (I3);
- Meccanismo di transizione giusta (JTM);
- Giustizia (JUST);
- Strumento di vicinato, sviluppo e cooperazione internazionale – Europa globale (NDICI);
- Progetti pilota e azioni di preparazione (PPPA);
- Programma per l'ambiente e l'azione per il clima (LIFE);
- Programma per la competitività delle imprese e delle piccole e medie imprese (COSME);
- Programma per la protezione dell'euro dalla contraffazione (PERICLES IV);
- Promozione dei prodotti agricoli (AGRIP);
- Fondo di ricerca per il carbone e l'acciaio (RFCS);
- Diritti, uguaglianza e cittadinanza (REC);
- Programma per il mercato unico (SMP);
- Linee delle prerogative sociali e delle competenze specifiche (SOCPL);
- Sostegno alle azioni di informazione sulla politica agricola comune (IMCAP);
- Strumento di supporto tecnico (STI);
- Unione antifrode (EUAF);
- Meccanismo unionale di protezione civile (UCPM);
- Meccanismo di finanziamento dell'Unione per le energie rinnovabili (RENEWFM).

Come si può vedere, l'elenco è piuttosto ampio e copre molti campi. Nell'ambito della nostra guida e del progetto SBT, ci concentreremo su quelli relativi ai settori giovanili e/o culturali, che verranno descritti di seguito in modo più dettagliato.

Sentitevi liberi di controllare tutti i programmi che ritenete adatti alle vostre idee. Tenete presente, però, che alcuni programmi sono rivolti esclusivamente ai governi o alle istituzioni statali.

Vale la pena ricordare che esistono diversi altri fondi, non necessariamente collegati direttamente all'UE, di cui potreste comunque beneficiare e approfittare. Pertanto, controllate anche i programmi e i bandi nazionali, regionali o locali (ministeri, enti e istituzioni locali, fondi privati) e non esitate a cercare online i fondi a livello europeo o addirittura internazionale.

Come decidere i fondi giusti?

Partiamo dall'inizio per rispondere a questa domanda: identificare correttamente l'esigenza e verificarne l'idoneità per la vostra organizzazione. Realizzare lo scheletro del progetto e solo successivamente iniziare la ricerca di un fondo.

Una volta individuati diversi fondi, verificate le loro regole di concessione, le condizioni e i termini. La vostra idea può rientrare nei loro requisiti? Quindi cercate i bandi e i moduli di domanda e iniziate il lavoro. Dovreste cambiare molte cose e modificare in modo significativo la vostra idea? Allora potrebbe non essere il finanziamento giusto per voi, quindi continuate a cercare.

È molto importante, e non lo sottolineeremo mai abbastanza, che abbiate un progetto per il quale cercate un finanziamento, e non viceversa. Ciò significa che non avete semplicemente trovato un programma di finanziamento e ora avete un'idea che si adatta ad esso. Un progetto deve risolvere un problema reale riscontrato a livello locale nella vostra comunità e in quella dei vostri partner, e non crearne uno artificiale perché il finanziamento sembra interessante da richiedere.

Leggete le guide e i requisiti e, se avete ancora dei dubbi, non temete di contattare i responsabili delle sovvenzioni (ovunque facciate domanda direttamente). Parlategli della vostra idea e verificate con loro se è adatta a ciò che stanno cercando di finanziare. Assicuratevi che, oltre all'idoneità della vostra idea (le priorità, gli obiettivi, gli argomenti corrispondono alla vostra proposta di progetto), siate anche idonei a presentare domanda (tipo di ente, capacità, scadenza non superata ecc.).

Rivedere i punti di controllo per capire *se* realizzare il progetto e *se* rivolgersi a un finanziatore specifico:

- L'idea del progetto si inserisce bene nel piano strategico dell'organizzazione;
- Avete le competenze per farlo;
- Avete la capacità di farlo (risorse, persone, tempo);
- La sovvenzione può coprire il finanziamento di cui avete bisogno o siete ben consapevoli dei fondi aggiuntivi che dovete reperire (e avete le fonti per farlo);
- Avete partner e collaboratori, se necessario (se la sovvenzione lo richiede, se il progetto lo richiede);

- La ricerca del contesto e l'analisi dei bisogni sono ben fatte;
- Avete reali possibilità di essere selezionati per un finanziamento; a volte sappiamo bene che alcune sovvenzioni sono già "promesse" per persone o enti specifici, e anche se non è giusto o etico, non dovete perdere tempo con questo, se questo è il caso;
- Avete tempo a sufficienza per preparare la proposta, raccogliere i documenti necessari e presentare la domanda entro i termini stabiliti;
- (Facoltativo) Avete già avuto esperienze di successo con questo finanziatore e sapete come vanno le cose, sapete cosa vogliono.

Non ha senso sprecare né il loro (controllo e valutazione di una proposta) né il vostro tempo se il vostro progetto non corrisponde ai criteri. Cercate qualcos'altro in caso di mancata corrispondenza.

Fondi per il settore culturale e giovanile

Descriviamo brevemente gli aspetti principali e gli orientamenti di alcuni programmi di finanziamento. Se qualcosa attira la vostra attenzione e sembra corrispondere alla vostra idea, sentitevi liberi di esplorare più a fondo ciò che il programma offre e richiede.

I seguenti fondi selezionati hanno come coordinatori e/o partner ammissibili le ONG:

- **Programma Cittadini, Uguaglianza, Diritti e Valori (CERV)**

Il programma mira a proteggere e promuovere i diritti e i valori sanciti dai Trattati dell'UE e dalla Carta dei diritti fondamentali, in particolare sostenendo le organizzazioni della società civile attive a livello locale, regionale, nazionale e transnazionale.

Il programma si articola in quattro settori:

- **Uguaglianza, diritti e parità di genere** – promuovere i diritti, la non discriminazione, l'uguaglianza (compresa la parità di genere) e promuovere l'integrazione della dimensione di genere e della non discriminazione;
- **Impegno e partecipazione dei cittadini** – promuovere l'impegno e la partecipazione dei cittadini alla vita democratica dell'Unione, gli scambi tra cittadini di diversi Stati membri e la sensibilizzazione alla storia comune europea;
- **DAPHNE** – combattere la violenza, compresa quella di genere;
- **Valori dell'Unione** – proteggere e promuovere i valori dell'Unione.



Citizens, Equality, Rights and Values programme

Web: commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders/funding-programmes/citizens-equality-rights-and-values-programme_en

- **Europa Creativa (CREA)**

L'Europa investe in azioni che rafforzano la diversità culturale e rispondono alle esigenze e alle sfide dei settori culturali e creativi.

Gli obiettivi principali del programma sono:

- Salvaguardare, sviluppare e promuovere la diversità e il patrimonio culturale e linguistico europeo;
- Aumentare la competitività e il potenziale economico dei settori culturali e creativi, in particolare del settore audiovisivo.



Le novità del programma contribuiranno alla ripresa di questi settori, rafforzando i loro sforzi per diventare più inclusivi, più digitali e più sostenibili dal punto di vista ambientale. CREA è suddiviso in 3 filoni:

La sezione CULTURA sostiene un'ampia gamma di settori culturali e creativi, tra cui: architettura, patrimonio culturale, design, letteratura ed editoria, musica, arti dello spettacolo.

La sezione Cultura incoraggia la cooperazione e gli scambi tra organizzazioni culturali e artisti in Europa e nel mondo. CREA si propone di:

- Promuovere la creazione artistica e l'innovazione;
- Sostenere la promozione e la distribuzione di contenuti europei in tutta Europa e oltre;
- Aiutare gli artisti a trovare opportunità di creazione e performance oltre confine;
- Stimolare la transizione digitale e ambientale dei settori culturali e creativi europei.

Per i settori musicali, verificare le azioni di: Music moves Europe, I-portunus, MusicAIRE.

La sezione MEDIA sostiene le industrie cinematografiche e audiovisive europee nello sviluppo, nella distribuzione e nella promozione di opere europee, tenendo conto dell'attuale ambiente digitale. Inoltre:

- Incoraggia la cooperazione lungo tutta la catena del valore dell'industria audiovisiva e a livello di UE, al fine di far crescere le imprese e i contenuti europei a livello globale;
- Coltiva i talenti, da qualsiasi parte provengano, e facilita la condivisione delle conoscenze;
- Sostiene soluzioni innovative per soddisfare le richieste e le tendenze del mercato;
- Coinvolge il pubblico di tutte le età, soprattutto le generazioni più giovani.

L'obiettivo del **filone CROSS-SECTORIAL** è rafforzare la collaborazione tra i diversi settori culturali e creativi (CCS) per aiutarli ad affrontare le sfide comuni e a trovare soluzioni innovative. Queste sono le sue principali priorità:

- Sostenere la cooperazione politica transnazionale intersettoriale, promuovere la visibilità del programma e sostenere la trasferibilità dei risultati;
- Incoraggiare approcci innovativi alla creazione, all'accesso, alla distribuzione e alla promozione dei contenuti tra i CCS e con altri settori;
- Sostenere gli adeguamenti ai cambiamenti strutturali e tecnologici che i media devono affrontare;
- Sostenere l'istituzione e le attività dei Desk CREA.

web: culture.ec.europa.eu/creative-europe

- **Europa digitale (DIGITAL)**

DIGITAL è un nuovo programma di finanziamento dell'UE incentrato sull'introduzione della tecnologia digitale nelle imprese, nei cittadini e nelle amministrazioni pubbliche. Come rendere l'Europa più verde e più digitale sono le due sfide della nostra generazione e il nostro successo nell'affrontarle definirà il nostro futuro.



DIGITAL fornirà finanziamenti strategici in cinque aree di capacità chiave: supercalcolo, intelligenza artificiale, sicurezza informatica, competenze digitali avanzate e garanzia di un ampio uso delle tecnologie digitali nell'economia e nella società, anche attraverso i Digital Innovation Hub.

L'obiettivo è accelerare la ripresa economica e dare forma alla trasformazione digitale della società e dell'economia europea, portando benefici a tutti, ma in particolare alle piccole e medie imprese.

Web: digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme

- **Erasmus+ (ERASMUS)**

Erasmus+ è il programma dell'UE a sostegno dell'istruzione, della formazione, della gioventù e dello sport in Europa. Il programma pone una forte attenzione all'inclusione sociale, alle transizioni verdi e digitali e alla promozione della partecipazione dei giovani alla vita democratica.

Sostiene le priorità e le attività definite nello Spazio europeo dell'istruzione, nel Piano d'azione per l'istruzione digitale e nell'Agenda europea delle competenze. Il programma inoltre:

- Sostiene il Pilastro europeo dei diritti sociali;
- Attua la Strategia dell'UE per i giovani 2019-2027;
- Sviluppa la dimensione europea dello sport.

Erasmus+ offre opportunità di mobilità e cooperazione in:

- Istruzione superiore;
- Istruzione e formazione professionale;
- Educazione scolastica (compresa l'educazione e la cura della prima infanzia);
- Educazione degli adulti;
- Giovani;
- Sport.



Le organizzazioni che desiderano partecipare a Erasmus+ possono impegnarsi in una serie di attività di sviluppo e di rete, tra cui il miglioramento strategico delle competenze professionali del proprio personale, il rafforzamento delle capacità organizzative e la creazione di partenariati di cooperazione transnazionali con organizzazioni di altri Paesi per produrre risultati innovativi o scambiare le migliori pratiche.

I vantaggi per le organizzazioni coinvolte includono una maggiore capacità di operare a livello internazionale, metodi di gestione migliorati, accesso a un maggior numero di opportunità di finanziamento e progetti, maggiore capacità di preparare, gestire e seguire i progetti, nonché un portafoglio di opportunità più interessante per i discenti e il personale delle organizzazioni partecipanti.

Azioni chiave

- **KA1: Mobilità per l'apprendimento degli individui** – Le opportunità di mobilità per l'apprendimento mirano a incoraggiare la mobilità di **studenti, personale, tirocinanti, apprendisti, operatori giovanili e giovani**.
- **KA2: Cooperazione tra organizzazioni e istituzioni** – La cooperazione tra organizzazioni e istituzioni dovrebbe portare allo sviluppo, al trasferimento e/o all'attuazione di pratiche innovative a livello organizzativo, locale, regionale, nazionale o europeo.
- **KA3: Sostegno alla riforma delle politiche** – Le opportunità offerte da questa Azione chiave contribuiscono a sostenere l'agenda politica generale dell'UE, il quadro di cooperazione Istruzione e formazione 2020 e la Strategia per i giovani.

- **Jean Monnet** – opportunità di insegnamento, ricerca e dibattito politico sull'UE e le sue politiche.
- **Sport** – progettato per sviluppare e implementare attività congiunte per promuovere lo sport e l'attività fisica, identificare e implementare attività innovative nel campo dello sport e gestire eventi senza scopo di lucro per aumentare la partecipazione allo sport.

Web: erasmus-plus.ec.europa.eu

- **Giovani imprenditori Erasmus (EYE)**

EYE contribuisce a fornire agli aspiranti imprenditori europei le competenze necessarie per avviare e/o gestire con successo una piccola impresa in Europa. I nuovi imprenditori si riuniscono e scambiano conoscenze e idee commerciali con un imprenditore esperto, con il quale soggiornano e collaborano per un periodo da 1 a 6 mesi.

Come nuovi imprenditori, potrete beneficiare di una formazione sul posto di lavoro in una piccola o media impresa di un altro Paese partecipante. Questo faciliterà il successo dell'avvio della vostra attività o rafforzerà la vostra nuova impresa.



**Erasmus for Young
Entrepreneurs**

In qualità di imprenditore ospitante, potete beneficiare delle idee fresche di un nuovo imprenditore motivato sulla vostra attività. Potrebbe avere competenze o conoscenze specialistiche in un settore che non padroneggiate, che potrebbero anche integrare le vostre.

Si tratta di una collaborazione vantaggiosa per entrambi, che permette di scoprire nuovi mercati europei o partner commerciali, nonché modi diversi di fare affari.

Web: www.erasmus-entrepreneurs.eu

- **Europa per i cittadini (EFC)**

L'EFC sostiene iniziative volte a rafforzare la memoria della recente storia europea e a migliorare la partecipazione civica a livello europeo.

EFC è il programma dell'UE per il finanziamento di progetti che:

- Aiutare il pubblico a comprendere la storia, i valori e la diversità dell'UE;
- Incoraggiare i cittadini a partecipare e impegnarsi nella democrazia a livello europeo.



Flussi di finanziamento:

Memoria europea – L'UE come progetto di pace

Il programma sostiene iniziative che:

- Discutere perché e come sono arrivati al potere i regimi totalitari che hanno segnato la storia moderna dell'Europa;
- Guardate gli altri momenti e punti di riferimento dell'UE;
- Considerare diverse prospettive storiche.

Impegno democratico e partecipazione civica – coinvolgimento dei cittadini

- Gemellaggi di città – I progetti riuniscono i cittadini delle città gemellate per dibattere i temi dell'agenda politica europea. Sviluppano opportunità per le persone di impegnarsi reciprocamente e di fare volontariato a livello europeo;
- Reti di città – Le città sono incoraggiate a cooperare tra loro a lungo termine per esplorare particolari argomenti o temi, condividere risorse e/o interessi, aumentare la loro influenza e/o affrontare sfide comuni;
- Progetti della società civile – Questi progetti offrono ai cittadini l'opportunità di partecipare concretamente al processo decisionale dell'UE. Stimolano i dibattiti per proporre soluzioni pratiche ai problemi attraverso la cooperazione a livello europeo.

Web: www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/citizens-equality-rights-and-values-cerv_en

- **Fondo sociale europeo Plus (FSE+)**

Il FSE+ è il principale strumento dell'UE per investire nelle persone. Il FSE+ continua a fornire un importante contributo alle politiche dell'UE in materia di occupazione, sociali, istruzione e competenze, comprese le riforme strutturali in questi settori.

Il fondo sarà anche una delle pietre miliari della ripresa socio-economica dell'UE dalla pandemia del virus Corona. La pandemia ha annullato i guadagni nella partecipazione al lavoro, ha messo in crisi i sistemi educativi e sanitari e ha aumentato le disuguaglianze. Il FSE+ sarà uno degli strumenti chiave dell'UE per aiutare gli Stati membri ad affrontare queste sfide.

Web: ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en



- **Corpo europeo di solidarietà (CES)**

I finanziamenti del CES vengono erogati sotto forma di sovvenzioni alle organizzazioni attraverso bandi di gara. Questi progetti offrono un'esperienza stimolante e potenziante, nonché la possibilità di apportare cambiamenti e di sviluppare le proprie capacità e competenze.

In generale, potete essere coinvolti in:

- Volontariato;
- Progetti di solidarietà locale;
- Volontariato nell'aiuto umanitario (Corpo volontario europeo di aiuto umanitario).



Questi possono riguardare un'ampia gamma di settori: istruzione e formazione, cittadinanza e partecipazione democratica, ambiente e protezione della natura, migrazione, cultura, aiuti umanitari e molti altri.

Web: youth.europa.eu/solidarity_en

- **Interreg Volunteering Youth (IVY)**

L'iniziativa IVY rappresenta un'opportunità unica per i giovani che vogliono avere un impatto sul mondo in cui viviamo, sostenendo azioni di solidarietà attraverso la cooperazione. Insieme agli attori locali, i volontari IVY affrontano le sfide che l'Europa e le regioni limitrofe stanno affrontando, contribuendo a trovare e attuare soluzioni comuni.

L'iniziativa IVY mira a promuovere la cooperazione attraverso il raggiungimento dei seguenti tre obiettivi:

- **Sostenere la cooperazione:** Sostenere progetti di cooperazione, grazie al coinvolgimento di giovani motivati;
- **Rendere visibile la cooperazione:** Rendere più visibili i benefici della cooperazione alle comunità locali e non solo;
- **Dare potere ai giovani:** Responsabilizzare i giovani a impegnarsi nella cooperazione.

Web: www.interregyouth.com



- **Progetti pilota e azioni preparatorie (PPPA)**

I PPPA sono nuove iniziative che potrebbero trasformarsi in programmi di finanziamento dell'UE. I progetti pilota sono concepiti per testare la fattibilità di un'azione e durano non più di 2 anni. Le azioni preparatorie durano fino a 3 anni e spesso sono il seguito di un progetto pilota di successo. Sono concepite per preparare nuove politiche, legislazioni, programmi dell'UE, ecc.

Web: www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/pilot-projects-and-preparatory-actions-pppas_en

- **Programma per l'ambiente e l'azione per il clima (LIFE)**

LIFE si divide in due filoni:

La sezione ambiente comprende due sottoprogrammi:

- Natura e biodiversità;
- Economia circolare e qualità della vita.

La sezione Azione per il clima comprende anche due sottoprogrammi:

- Mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici;
- Transizione energetica pulita (continuazione della diffusione del mercato dell'efficienza energetica di H2020).

Web: cinea.ec.europa.eu/programmi/vita_it

Opportunità di sovvenzioni non UE

- **Sovvenzioni per la collaborazione**

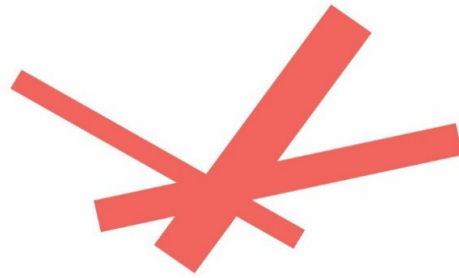
Il programma di sovvenzioni sostiene le organizzazioni britanniche e straniere a collaborare a livello internazionale. Il programma è concepito per sostenere gli artisti nella realizzazione e nello sviluppo di opere d'arte creative con i loro colleghi internazionali e per incoraggiare nuovi partenariati internazionali e modi innovativi di collaborazione. Sono disponibili sovvenzioni piccole e grandi per organizzazioni britanniche e internazionali.

Le candidature devono dimostrare un'autentica collaborazione internazionale e un esplicito vantaggio per i singoli artisti e i partner internazionali, e i progetti devono affrontare temi contemporanei significativi, dal cambiamento climatico alle sfide globali.

Web: www.britishcouncil.org/arts/international-collaboration-grants

- **Fondazione culturale europea (ECF)**

I fondatori dell'ECF credevano appassionatamente nella cultura come ingrediente vitale per la ricostruzione e la guarigione dell'Europa nel dopoguerra. Hanno creato l'ECF "per stimolare il sentimento europeo, per promuovere lo sviluppo e la conservazione di un sentimento di comprensione reciproca e di solidarietà democratica tra i popoli europei, incoraggiando attività culturali ed educative di interesse comune".



European Cultural Foundation

La Fondazione si è sempre concentrata su programmi e sovvenzioni che consentono la mobilità e lo scambio di idee, l'educazione attraverso la cultura e lo sviluppo di capacità. Nel corso della sua esistenza, la Fondazione ha avviato e sviluppato decine di programmi, ha sostenuto migliaia di europei con borse di studio e scambi e ha contribuito a inserire la cultura e le politiche culturali nell'agenda europea.

Web: culturalfoundation.eu

- **Viaggi di supporto per partenariati impegnati (STEP)**

Le borse di viaggio STEP sostengono gli artisti creativi e critici e i promotori di cambiamenti culturali che viaggiano attraverso l'Europa e i suoi vicini, per contribuire a promuovere una società con maggiore solidarietà, partecipazione, uguaglianza e un più forte senso di giustizia sociale.

Web: ecflabs.org/step-travel-grants

- **Consiglio europeo della musica (CEM)**

L'EMC è un'organizzazione no-profit dedicata allo sviluppo e alla promozione di tutti i generi e tipi di musica in Europa. È una rete che promuove e sostiene le attività legate alla musica per i rappresentanti dei consigli musicali nazionali e delle reti europee che si occupano di educazione musicale, creazione, esecuzione, partecipazione, produzione e patrimonio.

L'EMC contribuisce a una migliore comprensione tra le persone e le loro diverse culture e promuove il diritto alla coesistenza delle loro culture musicali. Pertanto, fornisce un valore eccezionale ai suoi membri attraverso l'analisi degli sviluppi politici e la formulazione di dichiarazioni politiche, lo sviluppo di capacità e lo scambio di conoscenze, nonché la creazione di opportunità di networking all'interno e all'esterno del settore musicale su una piattaforma internazionale.

Web: www.emc-imc.org

- **Gaude Polonia**

La borsa di studio per specialisti della cultura e dell'arte (artisti, scrittori, traduttori di letteratura polacca, musicisti, registi, critici d'arte, dipendenti di musei) offre un corso di formazione creativa di sei mesi presso istituzioni culturali della Repubblica di Polonia.

Web: www.nck.pl/en/dotacje-i-stypendia/stypendia/programy/gaude-poloni

- **Società indipendente dei musicisti (ISM)**

L'ISM è il più grande organismo non sindacale rappresentativo dei musicisti del Regno Unito e un'associazione di categoria riconosciuta a livello nazionale. Da sempre si dedica alla promozione dell'importanza della musica e al sostegno di coloro che lavorano nel settore musicale.

I membri ricevono un'esperienza legale senza pari dal team legale interno, un'assicurazione completa e servizi specialistici, per soddisfare le professioni e le esigenze di chi lavora nel settore musicale. I membri provengono da tutti i settori dell'industria musicale e da un'ampia varietà di generi e background musicali. Tra questi vi sono sia coloro che stanno studiando e iniziando, sia coloro che hanno una carriera consolidata e sfaccettata nel settore.

Web: www.ism.org/advice/funding-for-composers

- **Fondazione europea per la gioventù (FEG)**

L'EYF è un fondo istituito dal Consiglio d'Europa per fornire un sostegno finanziario ed educativo alle attività dei giovani europei.

L'EYF fa parte del Dipartimento Gioventù della Direzione della Partecipazione Democratica del Consiglio d'Europa, Direzione Generale della Democrazia e della Dignità Umana.



La Fondazione europea per la gioventù è uno strumento:

- Far sentire la voce dei giovani ai massimi livelli decisionali;
- Gestito da organizzazioni giovanili non governative (ONG) e da rappresentanti dei governi, che decidono e monitorano il programma Gioventù del Consiglio d'Europa;
- Sostenere le organizzazioni e le reti giovanili non governative europee;
- Promuovere la pace, la comprensione e il rispetto.

Web: www.coe.int/en/web/european-youth-foundation

- **Fondo internazionale per la diversità culturale (IFCD)**

L'IFCD investe nelle industrie culturali e creative per potenziare i Paesi del Sud globale e arricchire il mondo intero.

L'IFCD è uno dei pochi fondi delle Nazioni Unite che sostiene gli enti artistici e culturali, le istituzioni governative e le organizzazioni non governative del Sud globale per sviluppare industrie culturali e creative (ICC) più forti nei loro Paesi.

Finanzia progetti innovativi in tutto il mondo nei settori del cinema, delle arti dello spettacolo, delle arti visive, delle arti mediatiche, del design, della musica e dell'editoria. Lavorando insieme, l'obiettivo è costruire un cambiamento duraturo in modo che tutti possano esprimere e godere di espressioni culturali diverse.

L'IFCD investe in persone che altrimenti non avrebbero la possibilità di migliorare le proprie competenze e reti. Inoltre, investe nello sviluppo e nell'attuazione di politiche basate su dati concreti e inclusive. L'obiettivo è sostenere le comunità a costruire industrie culturali e creative fiorenti.

Questo è stato d'aiuto:

- Sviluppare e attuare politiche culturali che hanno rimodellato interi settori, creando ampi benefici sociali ed economici;
- Costruire le competenze degli imprenditori culturali e creare nuovi modelli di business per l'industria culturale;
- Creare nuove opportunità di reddito per donne, giovani, popolazioni indigene e altri gruppi emarginati;
- Individuare nuovi mercati per i creativi, per condividere le diverse espressioni culturali e per consentire a un maggior numero di persone di accedervi;
- Consentire a un maggior numero di persone di plasmare la narrazione della propria società, promuovendo l'inclusione sociale e favorendo la pace.

Web: www.unesco.org/creativity/en/international-fund-cultural-diversity

- **MusicFund**

Music Fund è un'associazione belga senza scopo di lucro che sostiene scuole di musica e progetti socio-artistici nelle zone di conflitto e nei Paesi in via di sviluppo, oltre che in Europa.

L'associazione raccoglie strumenti musicali, li ripara e dà loro una seconda vita donandoli a progetti musicali. Music Fund non si limita a donare strumenti musicali. La formazione di riparatori di strumenti e la creazione di laboratori di riparazione sono al centro dei suoi progetti, garantendo un elemento di sostenibilità. La formazione offre ai riparatori l'opportunità di guadagnarsi da vivere grazie alla loro abilità e di condividere il loro know-how nella regione.

Web: musicfund.eu/en





VI. GESTIONE DEL PROGETTO

Concetti chiave

- Le basi di un'organizzazione;
- Formare una squadra;
- Gestione del progetto;
- Logistica specifica per i progetti Erasmus+.

Molti aspetti trattati in questa guida sono stati spiegati in modo più approfondito nel capitolo "Come avviare un'attività" del nostro manuale e corso parallelo, **Imprenditorialità per principianti**. Non vogliamo ripetere le informazioni in questa sede, quindi ogni volta che vedete qualcosa legato alla gestione, alle risorse umane o alle finanze, vi invitiamo a consultarlo per ottenere ulteriori informazioni e suggerimenti (soprattutto quando raggiungete il capitolo 6 della guida). Tenetela a portata di mano e utilizzate entrambe le fonti per la vostra pianificazione.

L'organizzazione

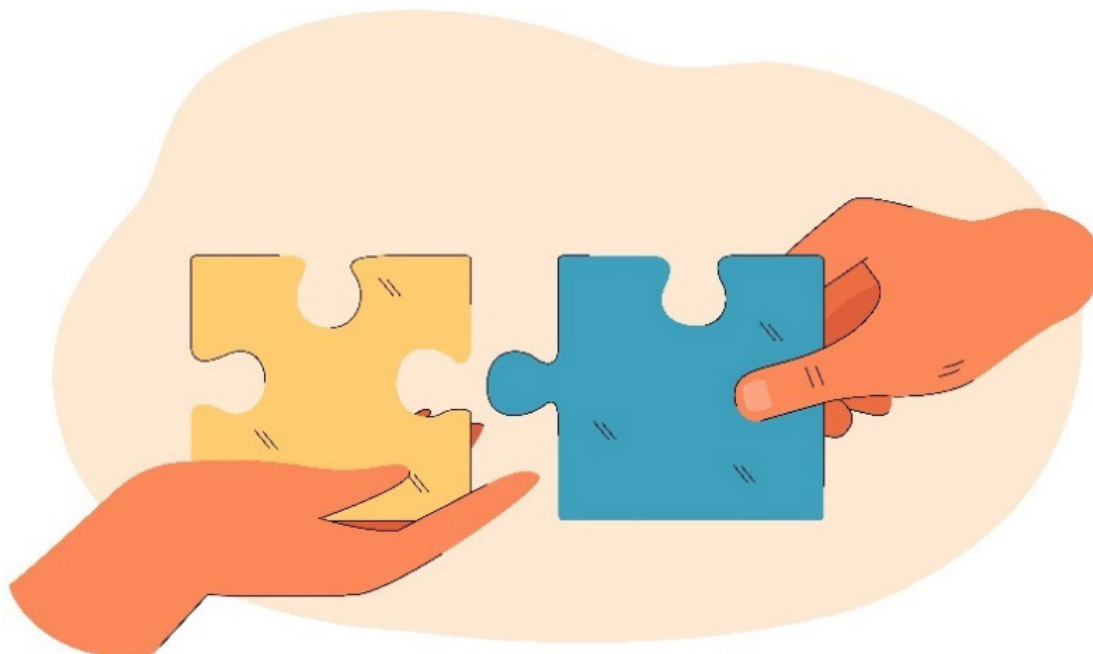
La vostra organizzazione è il fulcro principale da cui partono tutte le direzioni e le attività. Il modo in cui gestite e guidate la vostra organizzazione sarà molto probabilmente visibile nel modo in cui gestite i progetti.

Per funzionare correttamente come ONG e, successivamente, in un progetto, è necessario creare un certo ordine e una certa struttura al suo interno. Tutto parte dalla grande cornice esterna e si riduce ai minimi dettagli a livello interno:

- **Legislazione** – cosa vi è permesso e cosa non vi è permesso fare come ONG, quali sono le leggi che dovete rispettare (per la costituzione, per il funzionamento, per la finanza, per la rendicontazione, ecc;)
- **Statuto** – ciò che si vuole fare, nel rispetto delle restrizioni legali; la direzione principale, i tipi di esigenze, le categorie a cui ci si vuole rivolgere;
- **Gestione strategica** – sulla base del vostro statuto, elaborate la vostra missione, la visione, i valori, lo scopo e gli obiettivi; pensate a lungo termine, per almeno 5 anni

o più; dove siete ora e dove volete arrivare, come pensate di farlo, di cosa avete bisogno per farlo;

- **Politiche e regole interne** – i regolamenti interni, i codici di condotta, le regole o comunque vogliate chiamarli, devono essere chiaramente stabiliti e decisi; questo è utile per selezionare le persone che si adattano ai vostri valori, assicurando allo stesso tempo che tutti si rispettino e sappiano cosa aspettarsi sia come ricompense che come conseguenze;
- **Procedure di lavoro** – automatizzare tutto ciò che può essere fatto in modo ripetuto; scrivere i passaggi di chi lo fa (il ruolo, la funzione), cosa deve essere fatto (obiettivo, risultato atteso) e come deve essere fatto (i passaggi uno per uno); fare procedure per tutto ciò che può essere ripetuto per facilitare il lavoro e ottenere una qualità comune;
- **Funzionamento giornaliero** – si tratta della gestione operativa e si basa sulla pianificazione giornaliera, settimanale, mensile ecc.; assicuratevi di prevedere un tempo sufficiente quando pianificate un'attività, in modo da non sotto o sovraccaricare il vostro programma di lavoro o quello del vostro team.



Tre documenti particolari che consigliamo di avere sono:

- **Registro dei documenti** – una semplice tabella con la data, il numero del documento e una breve descrizione del documento stesso; in questo modo potrete facilmente tenere traccia di ciò che avete emesso o ricevuto in termini di partnership, offerte, dichiarazioni, comunicati stampa, contratti ecc. È possibile avere un registro annuale (che ogni anno viene riportato a 1) o uno continuo. A noi

piace avere un registro separato per ogni progetto, in modo da non mischiare i documenti emessi/ricevuti dal progetto con quelli normali;

- **Documenti modello** – create in anticipo tutti i tipi di modelli con aspetti di design e della vostra identità visiva, come fatture, intestazioni e piè di pagina per i contratti, documenti emessi, contratti, offerte, ecc. Potrete utilizzarli in seguito senza spendere troppo tempo per la formattazione o per progettare qualcosa di nuovo ogni volta. Se siete bravi con i fogli e riuscite ad automatizzare alcuni processi, potrete risparmiare ancora più tempo (ad esempio il conteggio automatico delle fatture, il calcolo dei budget, ecc;)
- **Liste di controllo** – insieme alle procedure di lavoro, queste faciliteranno la verifica del vostro lavoro o di quello di altri. Includete le liste di controllo nelle procedure e tenetele a portata di mano ogni volta che dovete valutare qualcosa.

Più si è ordinati, più è facile seguire e monitorare, valutare o avere una situazione chiara in qualsiasi momento della situazione o dell'andamento delle cose. Si può pensare a norme riguardanti i seguenti aspetti, ma si può ampliare l'elenco con ciò che si adatta ai contesti e alle esigenze organizzative:

- **Umani** – personale, volontari, collaboratori, partner, gruppi target, beneficiari; compresi reclutamento e selezione, attuazione e coordinamento, procedure di monitoraggio e valutazione;
- Documenti **finanziari** e non; è importante avere un minimo di conoscenza e consapevolezza di come viene speso il denaro nella ONG, rispettivamente in un progetto;
- **Tempo** – tempi standard per compiere un'azione specifica, tempi generali per implementare determinate azioni; ottimizzare le azioni in modo che fluiscano naturalmente, che dipendano il meno possibile l'una dall'altra, che siano implementate il più velocemente possibile, ma in modo qualitativo, coinvolgendo un minimo di risorse;
- **Risorse** – ogni tipo di risorsa di cui disponete (informazioni, materiali, attrezzature, spazio, materiali di consumo, ecc.); come le mantenete, quando ne ordinate di nuove, se le affittate o le comprate, com'è il loro processo di manutenzione o riparazione, ecc;
- **Rischi**: cosa può andare storto, come si può prevenire, come ci si può ripercuotere se succede, come si affronta se succede;
- **Monitoraggio e valutazione**: quali sono le cose da tenere sotto controllo costantemente o durante una fase specifica; quali sono gli indicatori da seguire, quali modelli si possono usare, come estrarre le conclusioni finali dal monitoraggio;
- **Qualità e controllo** – collegato al monitoraggio, cosa si vuole controllare, quali misure e specificità ci si aspetta da ogni risultato in particolare, quali sono gli

standard (cosa è accettabile o meno, cosa è un risultato eccellente ecc.), e come controllarlo, chi è responsabile, quando avviene;

- **Comunicazione (interna ed esterna)** – come vi aspettate che sia la comunicazione interna ed esterna, se ci sono messaggi standard, se c'è una persona responsabile, chi risponde alle e-mail e come, chi si tiene in contatto con la stampa, ecc;
- **Prendere decisioni:** fino a che punto i membri del team possono decidere senza chiedere il permesso, chi può prendere decisioni e come, quando, chi deve ottenere l'approvazione da chi e per cosa, con quale frequenza si svolgono le riunioni del team decisionale;
- **Manutenzione dell'ufficio/spazio di lavoro:** quali sono le entrate che sostengono questi costi finanziari, chi si occupa della manutenzione vera e propria, quali prodotti devono/non devono essere utilizzati, con quale frequenza, ecc;
- **Organizzazione di eventi, offerta di servizi:** che tipo di eventi organizzate, che tipo di servizi offrite, di cosa avete bisogno, chi è il responsabile, quando si svolgono, quali risorse specifiche dovete coinvolgere, ecc.

Team building e lavoro comune

Avete stabilito la cornice in cui lavorerete e questa è una piccola parte con un grande impatto sulla gestione. È il momento di selezionare il team con cui lavorerete, che si tratti di personale, volontari o partner. Non parleremo del processo di reclutamento e selezione vero e proprio, perché potete trovare maggiori dettagli nel manuale per l'imprenditoria (i passaggi sono gli stessi), ma evidenzieremo la formazione del team per ottenere performance.



Bruce Tuckman ha creato un modello in 5 fasi che descrive l'evoluzione di un team:

- **Formazione** – è il momento in cui le persone vengono selezionate e assegnate a un compito comune; le acque vengono messe alla prova, le persone vengono controllate e valutate a livello personale, compaiono domande su uno o l'altro, c'è entusiasmo ed eccitazione, le persone sono gentili l'una con l'altra, curiose, forse cercano anche di influenzare gli altri e di affermarsi come leader (in)formali del gruppo; le prestazioni non possono essere prese in considerazione a questo punto.

Cosa dovrete fare: prendere l'iniziativa, coordinare le persone, facilitare le riunioni, essere visibili tra i vostri collaboratori, offrire informazioni sul "quadro generale" della ONG, del progetto in particolare, dichiarare le vostre aspettative dal team e dai singoli, fornire risposte e informazioni, ogni volta che vi vengono chieste.

- **Storming** – quando le persone si conoscono meglio e conoscono le loro capacità, compaiono alcune resistenze e situazioni di conflitto, ci sono divergenze di opinioni, inizia anche la competizione, la "temperatura emotiva" si alza, le persone mostrano la loro "vera persona", alcuni possono decidere di abbandonare il gruppo perché non si vedono adatti; il rendimento a questo punto è ancora più basso di prima.

Cosa si deve fare: offrire e richiedere feedback, monitorare la situazione e le interazioni per identificare gli aspetti che devono essere affrontati e risolti, costruire la fiducia, sostenere e incoraggiare la libertà di parola, raccogliere le idee di tutti.

- **Normalizzazione** – il contesto viene spiegato, gli obiettivi e le attività vengono compresi, le persone diventano più sicure del loro ruolo e dei loro compiti, iniziano a impegnarsi e a coinvolgersi, viene stabilito e concordato un insieme di regole comuni, che migliora le condizioni di lavoro, e in generale emerge la coesione.

Cosa dovrete fare: osservare e lodare gli sforzi del team e dei singoli, creare contesti di apprendimento e di performance, stabilire regole e norme ferree per lavorare insieme, monitorare le prestazioni del team in termini di coesione e collaborazione, indirizzare le persone verso il loro percorso dedicato (come e cosa fare), avviare il processo di lavoro con loro, sostenere con i compiti quando necessario.

- **Performante** – tutto procede secondo la pianificazione, tutti sanno cosa devono fare e come, e lo fanno, le persone sono motivate, c'è fiducia reciproca e si stabilisce un sano livello di co-dipendenza, c'è un po' di microgestione in quanto il coordinatore valuta piuttosto che verificare la qualità, i risultati iniziano a comparire e quindi le prestazioni del team aumentano e raggiungono il picco massimo.

Cosa si dovrebbe fare: ridurre gradualmente l'assistenza e assumere un ruolo di monitoraggio e guida laterale, con il minor numero possibile di interventi, celebrare i successi e collaborare con loro per gli insuccessi o i ritardi, incoraggiare le persone, sostenerle nel loro lavoro, promuovere il micro-decision-making quando possibile, ottimizzare e snellire i processi a livello individuale.

- **L'aggiornamento, la transizione, il lutto:** i compiti sono stati svolti, i risultati sono stati consegnati, c'è il riconoscimento del valore delle persone come individui e come team, e lentamente il team inizia a scomparire perché non è più necessario, dato che il progetto è stato completato e terminato.

Cosa si dovrebbe fare: preparare il team alla transizione di non lavorare più insieme e/o di lavorare in un altro progetto, riconoscere il cambiamento, valutare le prestazioni del team e dei singoli, trovare le lezioni apprese, soprattutto quelle difficili (aggiornamento sulla prevenzione dei rischi), riconoscere l'evoluzione di ciascun individuo e infine festeggiare insieme la fine.

Proprio come abbiamo detto prima su come un progetto sia unico, anche un team lo è dal punto di vista delle prestazioni: si riunisce un numero di persone con competenze particolari per svolgere compiti specifici.

Le persone con cui avete collaborato una volta possono lavorare insieme in altri progetti e, anche se mantenete le stesse persone, il processo è lo stesso. Potreste superare più facilmente la fase di formazione perché vi conoscete già, ma il team deve avere un ciclo perché il nuovo progetto ha requisiti diversi e tempistiche diverse.

Il tempo assegnato a ciascuna fase dipende molto dalle persone, dal loro numero, dal loro precedente lavoro comune e dal coordinatore. È comunque importante prevedere un tempo sufficiente per le prime 3 fasi, al fine di raggiungere la fase di esecuzione ed essere effettivamente performanti.

Potreste trovarvi di fronte a momenti in cui il team torna alla normalità, alla tempesta o addirittura alla formazione, se compaiono nuovi membri, se sorgono conflitti, se si presentano situazioni imprevedibili che stravolgono le cose, ecc. Rimanete flessibili e monitorate i progressi in modo da prevenire o risolvere le situazioni il più rapidamente possibile, se non appena si verificano.

Gestione delle risorse umane

Non ci addentreremo molto in questo argomento, ma è importante menzionare i seguenti passaggi che dovrete includere nella pianificazione strategica generale e nelle procedure specifiche per le risorse umane:

- **Preparare l'organizzazione** – pianificare l'organigramma con i ruoli e le posizioni da ricoprire, le procedure, le descrizioni delle mansioni, le procedure di reclutamento e selezione e qualsiasi documento particolare di cui possiate avere bisogno, in modo che voi e la vostra ONG siate pronti;
- **Reclutamento** – lanciare la campagna di reclutamento, raccogliere dati e preparare il processo di selezione; assicurarsi che le aspettative e le esigenze siano allineate in termini di azione, evoluzione individuale e futuro;
- **Selezione** – condurre colloqui, test, focus group ecc. a seconda del metodo di selezione scelto; valutare i candidati, selezionare quelli idonei e accoglierli nella vostra ONG;

- **Orientare, istruire** – presentare le vostre aspettative nei loro confronti, a partire dalle posizioni che hanno occupato, per quanto riguarda le attività che devono svolgere, il contesto in cui si svolgerà il lavoro, le procedure di lavoro, i requisiti e tutto ciò che è rilevante affinché possano svolgere i loro compiti;
- **Supervisione** – il periodo iniziale di prova richiede una supervisione più stretta per assicurarsi che i compiti siano svolti secondo le vostre aspettative; verificate, insegnate, lasciate che il processo di apprendimento avvenga;



- **Monitoraggio:** chiedete e aspettatevi relazioni sullo stato di avanzamento, incontratevi con loro per discutere il processo, osservate e analizzate come procedono le cose;
- **Motivare** – il livello di motivazione e di energia è alto all'inizio, ma assicuratevi di mantenerlo il più alto possibile anche durante il percorso; le persone motivate portano buoni risultati;
- **Riconoscimento dei meriti** – celebrare l'evoluzione all'interno della ONG, dei team e dei progetti, dare riconoscimento ai loro sforzi e mantenere un'atmosfera positiva e fruttuosa all'interno del team; incoraggiare la creazione e il mantenimento di relazioni di lavoro;
- **Valutare** – valutare i progressi e le prestazioni raggiunte e intervenire laddove il caso.

Il modo in cui costruite e curate il team sarà ben visibile nei risultati ottenuti e nella qualità offerta.

Gestione del progetto

Ora è tutto pronto e ci si prepara alla gestione del progetto. I seguenti documenti sono tutti rilevanti e importanti per gestire un progetto nel modo più qualitativo possibile, quindi vi consigliamo di realizzarli.

Iniziate con uno schizzo e aggiornatelo ogni volta che si presenta qualcosa di nuovo, che avete altre idee, che avete visto esempi di buone pratiche, che avete fatto un'esperienza, ecc.

Allo stesso modo, all'inizio mantenete tutti i documenti "aperti per la modifica", poiché alcune informazioni potrebbero essere rivelate in seguito. Ad esempio, il diagramma di Gantt richiede la menzione delle persone responsabili, che si conosceranno solo quando si arriverà alla divisione dei compiti.

Sulla stessa pagina, una volta stabilito come dividere i compiti tra i partner, sarete in grado di completare l'accordo di partnership e la divisione del budget. Sono tutti interconnessi, quindi sentitevi liberi di utilizzare le informazioni di uno per l'altro.

In realtà, molti degli strumenti o delle sezioni che menzioneremo qui sono applicabili nella fase di scrittura, in quanto potete già creare tutti questi strumenti gestionali prima o durante la fase di scrittura del progetto.

Questo faciliterà la fase di preparazione dopo l'approvazione del progetto (che deve solo essere aggiornato e rivisto), fornendo al contempo informazioni strutturate e correlate da includere nella domanda di progetto.

Molti degli esempi che seguono hanno una struttura tabellare perché in questo modo è facile creare, osservare e tenere a mente il collegamento tra i vari passi manageriali da compiere.

Il piano di attuazione

Questo piano è fondamentalmente la vostra grande "procedura" su come realizzare il progetto. Include il calendario delle attività, le persone responsabili, le risorse, la tempistica, le scadenze e molti altri dettagli che vi sembrano importanti e rilevanti.

Dato che può diventare piuttosto ampio, vi consigliamo di inserirlo in un file di tipo foglio piuttosto che in un testo, o addirittura di utilizzare un'applicazione specifica per questo.

Conservatelo come versione di bozza fino a quando non avrete terminato l'intero capitolo. Ci saranno altri strumenti che vi aiuteranno a decidere l'uno o l'altro, quindi aggiornatelo, se è il caso.

Un esempio per avere tutte le informazioni insieme è il diagramma di Gantt:

Compiti	Stato	Responsabile	Linea temporale	Scadenza	Progressi	Risorse	...
Attività 1							
1.1							
1.2							
1.3							
Attività 2							
2.1							
2.2							
...							

- **Compiti** – tutte le attività, in ordine logico o co-dipendente; qui abbiamo l'attività o la categoria (per esempio, gestione) e le sue suddivisioni o compiti da svolgere (per esempio, gestione generale, finanziaria, umana, delle risorse, monitoraggio, valutazione ecc);
- **Stato** – non iniziato, in corso, completato, annullato ecc;
- **Persona responsabile/partner** – chi è l'organizzazione responsabile o la persona specifica; se all'inizio non si hanno i nomi, basta mettere P1, P2 ecc. (partner 1, partner 2) o il ruolo della persona (contabile, manager, responsabile della comunicazione ecc.);
- **Ruolo del responsabile** – quale posizione deve coprire questa attività; controllare i dettagli di cui sopra;
- **Timeline o data di inizio e fine** – potete inserire l'intera durata come date o anche separarla per data di inizio e fine; per i progetti con tempi di realizzazione lunghi, è anche consuetudine segnare la timeline per ogni mese in particolare (mese 1, mese 2, mese 3 ecc.); questo crea un grafico particolarmente ampio, ma può aiutare a vedere lo stato di co-dipendenza (potete ad esempio colorare i mesi in modo da avere una visione d'insieme di quale attività deve essere svolta quando);
- **Durata:** quante ore, giorni, settimane, mesi ci vogliono;
- **Tempo di riserva:** quanto tempo è possibile ritardare l'inizio o l'implementazione, senza influenzare l'attività co-dipendente o l'intero progetto;
- **Scadenza** – qual è la scadenza per terminare il progetto; si possono avere scadenze intermedie (usate per il monitoraggio) o solo quella finale;
- **Progressi e data:** quanto è stato raggiunto (si possono usare percentuali, numeri come 20/45, numero di capitoli, pagine, ecc);

- **Risorse necessarie** – questo punto può essere suddiviso in base ai tipi di risorse di cui si ha bisogno, soprattutto se ci sono più requisiti o aspetti specifici da tenere in considerazione, oppure può essere mantenuto come un elenco generale (materiali, spazio, trasporti, persone, prodotti, materie prime, ecc;)
- **Budget stanziato vs. consumato** – potete anche indicare il budget che avete avuto e consumato finora (utile anche per il monitoraggio); questo è utile soprattutto se avete molti materiali minuscoli da acquistare o se avete un budget in comune con un collega, in modo che tutti sappiate quali sono stati i soldi spesi e quanto;
- **Risultati attesi (indicatori)** – citate tutti gli indicatori qualitativi e quantitativi che dovete raggiungere; mettete i loro dettagli, se necessario;
- **Metodi di quantificazione dei risultati** – come pensate o dovete verificare l'indicatore raggiunto e gli standard di qualità;



- **Dipendenza da altri compiti** – questo compito dipende da un altro o un altro compito dipende da questo? Questo aiuta a tracciare i tempi e impedisce di interrompere l'intero processo perché un'attività non è stata completata nei tempi previsti (si veda il percorso critico di seguito);
- **Documenti di supporto** – quali sono i documenti di riferimento da seguire per svolgere il compito, dove si possono trovare o accedere (procedure, leggi, guide, tutorial ecc.); eventuali documenti particolari che avete trovato e che potrebbero essere utili;

- **Osservazioni, appunti** – cose o situazioni incontrate, potenziali soluzioni, altre idee, ecc.

Personalizzate la tabella a vostro piacimento, utilizzate vari colori se vi è utile, create degli schemi, qualsiasi cosa vi aiuti a visualizzare e ad avere una pianificazione specifica del progetto complessivo. Espandete le sezioni in sottosezioni se avete dettagli molto specifici di cui dovete tenere traccia. Un buon diagramma di Gantt può aiutarvi facilmente nel processo di monitoraggio, quindi fatelo diventare vostro amico e amichevole.

Qualsiasi cosa decidiate di includere vi aiuterà durante l'implementazione, e tenerne traccia può aiutarvi anche nella fase di valutazione. Durante l'implementazione di un'attività possono sorgere molte altre idee o situazioni rispetto a quando l'avete pianificata. Prendere appunti può aiutarvi a pianificare meglio il futuro, a creare/aggiornare una procedura, ad aggiornare i metodi di lavoro, ecc.

Un esempio di tabella più semplice per seguire le milestone e il calendario generale, in cui la barra orizzontale rappresenta il lasso di tempo (giorno, settimane, mesi, ecc.) è il seguente:

Compiti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
Attività 1																
1.1																
1.2																
1.3																
Attività 2																
2.1																
2.2																
...																

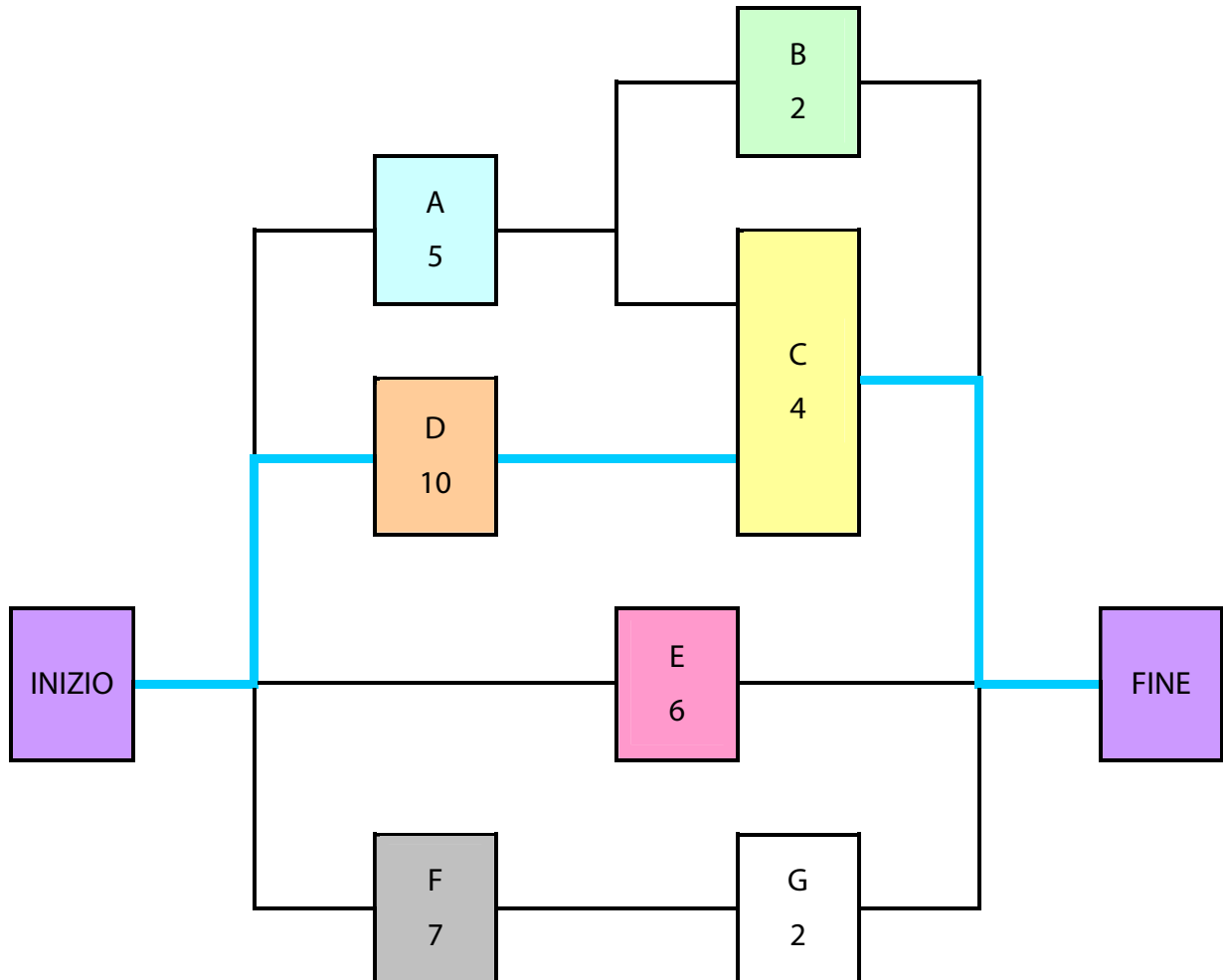
La tempistica dell'attività rappresenta la durata totale in cui le sottoattività o i compiti devono essere eseguiti.

Il percorso critico

È un altro strumento utilizzato per visualizzare le attività e la loro co-dipendenza. È come giocare con i Lego per costruire qualcosa: alcuni pezzi possono essere autosufficienti (nulla dipende da loro e non dipendono da nulla), mentre altri dipendono da altri cubi e insieme formano la costruzione.

Oltre al quadro di visione che offre, vi dà anche un'ottima visione dei tempi delle vostre attività. I percorsi non critici consentono una maggiore flessibilità, mentre quelli critici

sono quelli in cui è necessario prestare molta attenzione affinché tutti svolgano i propri compiti a tempo debito. Nel complesso, fornisce il tempo minimo necessario per completare l'intero progetto.



Le lettere rappresentano i compiti, mentre il numero rappresenta la quantità di tempo necessaria per svolgere il compito, nel nostro caso diciamo mesi.

- **Compiti semplici:** non dipendono da nient'altro; la durata totale necessaria è quella del compito:
 - Compito A = 5 mesi
 - Compito D = 10 mesi
 - Compito E = 6 mesi
 - Compito F = 7 mesi
- **Compiti composti semplici** – 2 o più componenti, in linea retta; la durata totale necessaria è la somma dei compiti consecutivi:

Compito B = compito A + compito B = 5 + 2 = 7 mesi

Compito G = compito F + compito G = 7 + 2 = 9 mesi

- **Compiti co-dipendenti** – un compito che dipende da 2 compiti precedenti o più; la durata totale necessaria è data dal compito con il tempo più lungo (o dalla somma risultante da compiti consecutivi):

Compito C = compito A vs. compito D + compito C = 5 vs. 10 + 4 = 10 + 4 = 14 mesi

- **Durata minima del progetto** – la linea diretta più lunga (in termini di tempo) che porta dall'INIZIO alla FINE:

Dal tempo totale di ogni compito, possiamo vedere che il più lungo da realizzare è il compito C, quindi: INIZIO -> compito D -> compito C -> FINE = 14 mesi

Vediamo la flessibilità di alcuni compiti:

- Se il nostro progetto dura 14 mesi e osserviamo il nostro tabellone, possiamo vedere che possiamo ritardare o prolungare il **compito E** per esempio per 14 (durata massima) – 6 (compito E) = 8 mesi. Ciò significa che abbiamo 8 mesi in più per utilizzare il tempo necessario a svolgere questo compito. È possibile posticipare il suo inizio (se non è fissato) o prolungare il tempo necessario per risolverlo, con un massimo di 8 mesi, senza mettere a rischio il progetto.
- Anche nel caso del **compito G**, abbiamo un tempo totale di 14 mesi per svolgere questi compiti e la loro durata complessiva è di 9 mesi, il che significa che possiamo avere un ritardo massimo di 5 mesi.
- Nel caso del **compito B**, la situazione è simile (7 mesi-compiti su 14 totali): abbiamo altri 7 mesi a disposizione per portare a termine il compito B.
- Tuttavia, nel caso del **compito C**, anche se il compito A viene svolto nei primi 5 mesi, non potrà iniziare fino a quando il compito D non sarà terminato (10 mesi), il che ci dà ancora una volta un tempo aggiuntivo di 5 mesi per svolgere il compito A senza mettere a rischio il flusso.

Quando pianificate i tempi per ogni attività, soprattutto per quelle critiche, assicuratevi di avere un tempo di riserva, per ogni evenienza, per aggiungere magari anche il 25% di tempo in più. Nel caso in cui non ne abbiate bisogno, potete continuare il vostro lavoro e finirlo prima, il che può darvi il tempo di controllarlo, testarlo, fare una promozione o un utilizzo extra, ecc.

Più attività o compiti si inseriscono, più sarà facile seguire e vedere le co-dipendenze tra le attività. Tuttavia, se avete molte attività e compiti, vi consigliamo di creare un percorso critico con i compiti per attività principale e uno congiunto con le sole attività, per essere più facili da seguire a livello micro e macro.

Analogamente al Gantt, rendetelo colorato o accattivante quanto volete, perché sarà davvero un grande strumento di supporto che dovrete usare il più possibile, anche negli aspetti di microgestione.

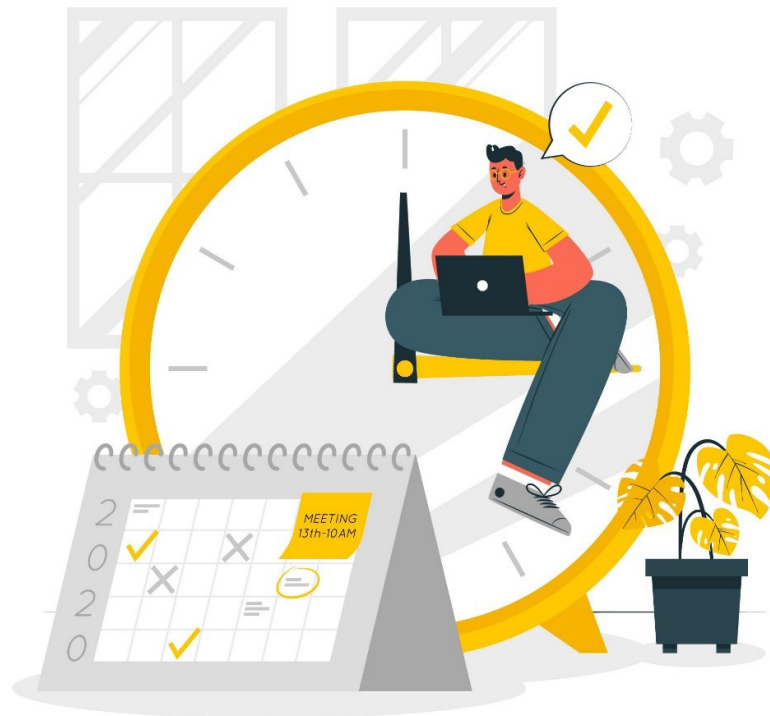
Gestione del tempo

Abbiamo visto come contare la durata totale delle nostre attività e del progetto nel suo complesso, come vederne l'indipendenza e la co-dipendenza e abbiamo già raggiunto un passo importante.

Ora è il momento di passare ai consigli su come utilizzare il tempo a disposizione in modo efficiente:

- Il tempo è una risorsa preziosa, limitata e insostituibile; non sprecatelo in questioni irrilevanti;
- Utilizzate la matrice di urgenza di Eisenhower per stabilire cosa è urgente o meno, prioritario o meno; affrontate le questioni seguendo questo ordine;
- Il multi-tasking è da evitare perché consuma molto tempo e potrebbe non dare i migliori risultati in termini di qualità e prestazioni; occupatevi di una cosa alla volta;
- Fate un piano giornaliero delle cose che volete realizzare; cercate di stimare una realtà in base alle vostre capacità; spuntare le cose che portate a termine vi darà un senso di orgoglio e di realizzazione alla fine della giornata;
- Pianificate in base ai compiti quotidiani di routine, date tempo ai compiti correnti (circa il 60%) e lasciate un tempo "a sorpresa" per gli eventi imprevedibili (circa il 40%); nel caso in cui non abbiate interruzioni, potete usare quel tempo per i compiti correnti;
- La pianificazione può richiedere un po' di tempo all'inizio, ma in seguito può farvi risparmiare tempo al momento dell'implementazione; se avete tutto pronto e correlato, dovrete solo eseguire l'azione effettiva e non preoccuparvi del resto;
- Anche le pause dovrebbero far parte del vostro piano di lavoro; fate pause regolari e la vostra produttività aumenterà; svolgere compiti mentre siete stanchi può ridurre la vostra capacità di attenzione, anche le prestazioni e la qualità che offrite; premiatevi con pause e piccoli stimoli che vi facciano venire voglia di continuare una volta terminata la pausa;
- Un'agenda di una settimana o di un mese è utile anche per pianificare i compiti da svolgere in seguito o per vedere cosa si può rimandare mentre ci si occupa di questioni urgenti;
- Non passate troppo tempo a pensare; una volta presa una decisione (calcolata), smettete di pensarci e iniziate a metterla in pratica; se durante il percorso notate che le cose non vanno bene, fermatevi e analizzate quello che dovete fare;

- Utilizzate strumenti come calendari, grafici, schede di visione per avere chiaro cosa dovete fare e quando;



- Stabilite scadenze realistiche per il vostro lavoro; conoscete esattamente le vostre capacità e il ritmo con cui fate una cosa o l'altra; aggiungete del tempo di riserva per i casi imprevisti o i cambiamenti che si verificano durante l'implementazione;
- Create un sistema funzionante con procedure e automatismi che possano in seguito farvi risparmiare un sacco di tempo;
- Limitatevi a distrarvi mentre lavorate; stabilite un orario specifico durante la giornata in cui rispondere alle e-mail o alle telefonate, evitate di avere colloqui con "ospiti non invitati" o, se necessario, pianificate le riunioni alla fine dell'orario di lavoro;
- Una volta che un compito viene delegato a qualcun altro, non è più una vostra responsabilità; dovete controllare i progressi e i risultati, ma non il modo in cui vengono svolti; dichiarate chiaramente le vostre aspettative fin dall'inizio e lasciate che siano loro a svolgere il lavoro;
- Comunicare per iscritto decisioni o compiti importanti per evitare malintesi, omissioni o compiti poco chiari;
- Conoscete i tempi di funzionamento del vostro corpo e programmate le attività più impegnative nei periodi quotidiani in cui siete più attivi; mantenete le attività di routine e non impegnate per i momenti in cui le vostre energie sono minori;

- Le priorità possono cambiare, quindi assicuratevi di svolgere il vostro lavoro regolarmente per evitare che appaiano cose più urgenti da gestire, mentre ne lasciate da parte altre per quel momento "successivo" in cui diventa troppo tardi o siete sovraffollati.

La gestione del tempo all'interno di un progetto è una valutazione importante da apprendere. Cercate corsi che approfondiscano questo argomento e adottate i mezzi e i metodi che ritenete più adatti a voi. "Costringetevi" a diventare più organizzati e alla fine vedrete come potrete ottenere più tempo pianificando in anticipo.

Matrice di rischio

La matrice dei rischi è uno strumento che aiuta a pensare in anticipo e a evitare che certe azioni si verifichino o, se si verificano, a essere già preparati con una risposta immediata. Questo ridurrà al minimo l'impatto negativo sulle attività o sul progetto nel suo complesso.

Non esiste un modello predeterminato adatto a tutti i progetti. Esistono alcuni rischi generali comuni a tutti i progetti, ma il tipo di attività svolta può portarne alla luce altri.

Questo è il momento e il luogo ideale per pensare il più negativamente possibile. Immaginate le cose più oscure o assurde (mantenendole però nei limiti della realtà) che possono accadere durante il progetto, valutate il loro potenziale danno e pianificate soluzioni per prevenire o risolvere la situazione.

Vediamo alcuni tipi di rischi che si possono incontrare:

- **Generale** – protezione e sicurezza dei team/partecipanti, tecnologia, risorse limitate, esperienza, ritardi e gestione dei tempi, competenza generale, efficienza dei costi, comunicazione
- **Partnership** – conflitti, disaccordi relativi alla divisione dei compiti e del budget, mancanza/scarso impegno e interesse, coinvolgimento di scarsa qualità, incoerenza, comunicazione, mancato rispetto del contratto (compiti, scadenze, budget, ecc.), cattiva gestione del tempo, mancanza/scarso disponibilità di risorse o persone, incapacità di svolgere i compiti, obiettivi diversi (agende nascoste), valori e interessi diversi, differenze culturali;
- **Personale** – riferito alle persone che lavorano per il progetto, indipendentemente dal fatto che siano dipendenti, volontari o collaboratori; impreparazione, malattia/festività (time out), incompetenza, insufficienza, abbandono del progetto, mancanza/scarso interesse nello svolgimento dei compiti, motivazione, comunicazione, cattiva gestione del tempo;
- **Partecipanti** – non idoneità (scarsa o nulla qualità del processo di reclutamento e selezione), abbandono del progetto, incoerenza nel coinvolgimento, conflitti,

restrizioni e barriere (da parte di familiari, lavoro, lingua, possibilità di essere presenti – trasporto, ecc), scarsa qualità del coinvolgimento, motivazione;

- **Forza maggiore** – eventi imprevisi e improvvisi che si verificano a livello locale, regionale, nazionale o internazionale e che influiscono sulla vostra attività o la bloccano; disastri naturali (eruzione di vulcani, inondazioni, terremoti, frane, ecc.), problemi sanitari (epidemie), infrastrutture (interruzione dell'elettricità, esplosioni di gas), ecc;
- **Specifico per le attività** – dipende dai metodi, dalle attrezzature e dagli strumenti utilizzati per svolgere l'attività.



Come contare il punteggio:

- Decidete una scala, ad esempio 1-5, 1-6, 1-10 ecc.; non andate troppo in alto però; avrete due assi, uno per la probabilità che si verifichi e uno per l'impatto che può creare;
- Moltiplicando la probabilità con il numero di impatto, si ottiene il punteggio di rischio;
- Il punteggio del rischio è basso, medio, alto, estremo/critico; le fasi intermedie possono essere basso medio e medio alto; in base alla scala scelta, assegnare il livello di rischio per ogni intervallo di punti; ad esempio, una scala 1-3 ha punti minimi = $1 \times 1 = 1$ e punti massimi = $3 \times 3 = 9$; i punteggi della scala sarebbero quindi: 1-3 basso, 4-6 medio, 7-8 alto, 9 critico);

Un esempio: la probabilità è $2/5$ e l'impatto è $5/5$, quindi abbiamo un punteggio di rischio di $2 \times 5 = 10$; 10 (punteggio di rischio) su 25 (punteggio della scala) è meno della metà, quindi potrebbe essere considerato un rischio medio.

Una volta identificati tutti questi elementi, utilizzate la tabella seguente per aiutarvi a gestire i rischi identificati e a tracciare le misure per prevenirli o risolverli:

Nome del rischio	Livello di rischio	Misure di controllo	Misure di reazione

- **Nome del rischio** – qual è il rischio identificato, una breve descrizione, cosa potrebbe accadere;
- **Livello di rischio** – numero e colore; i colori aiutano a indicare la gravità del rischio, quindi scegliete tra colori chiari e intensi, come: basso (verde), medio (giallo/arancione), alto (arancione/rosso), estremo/critico (nero/rosso);
- **Misure di controllo:** come si può controllare, cosa si può fare per evitare che si verifichi;
- **Misure di reazione** – come si può reagire, cosa si può fare per risolvere il problema, nel caso in cui si verifichi.

Il piano di comunicazione

La comunicazione è definita come il processo di notifica, trasmissione di informazioni o di riconoscimento della massa, relativamente a ciò che si vuole trasmettere, attraverso canali e metodi diversi.

Quando vogliamo comunicare, dobbiamo prendere in considerazione il mittente, il destinatario, il canale di comunicazione e il messaggio. Inoltre, dobbiamo tenere conto delle barriere che potremmo incontrare e del modo in cui possono influenzare il messaggio.

Il piano di comunicazione deve contenere informazioni relative a:

- **Comunicazione interna:** con i partner e i membri del team;
- **Comunicazione esterna:** con il finanziatore, il gruppo target, i beneficiari, i partecipanti, gli stakeholder, i mass-media, le terze parti (altre ONG, aziende, istituzioni, autorità, ecc.).

La comunicazione interna viene utilizzata per il brainstorming, l'aggiornamento dei progressi, la pianificazione, le riunioni di gestione o il rafforzamento del team e può avvenire faccia a faccia, con conversazioni telefoniche, verbali, ordini del giorno, relazioni, calendari, piani, strumenti, e-mail, lavagna dei compiti comuni ecc.

Per comunicazione esterna si intende la comunicazione tra i partner e altre parti interessate non direttamente coinvolte nel progetto. Il tipo di informazioni da condividere all'esterno riguarda:

- Il progetto e il finanziatore (disclaimer, logo);
- L'attività – quando, dove, come, per chi, per cosa, ecc;
- Il profilo dei partecipanti attesi (generale o specifico);
- I risultati attesi (numero di partecipanti, materiali, prodotti, ecc.);
- Documenti destinati all'uso pubblico.

Il tipo di informazioni che non dovrete condividere all'esterno:

- Comunicazione interna;
- Dettagli sui partner, diversi da quelli che si è deciso di condividere;
- Documenti destinati alla gestione interna;
- Informazioni personali dei partecipanti (nomi, dati di contatto, ecc.).

Parte della comunicazione esterna sono anche:

- **Visibilità** – gli elementi attraverso i quali il pubblico vi identifica ed è consapevole del legame tra voi e il progetto, o il progetto e l'argomento (siete ricordati e identificati); esempi: identità visiva (logo, colori, stili), sito web, account sui social media, presentazioni agli eventi, comunicati stampa;
- **Promozione** – il modo in cui fate conoscere il progetto al pubblico, per tutta la sua durata (vi fate vedere); esempi: annunci, distribuzione di contenuti, comunicati stampa, presentazioni a eventi, newsletter;
- **Diffusione** – il modo in cui distribuite i risultati del vostro progetto e li fate conoscere alle persone che possono utilizzarli (raggiungete più persone); esempi: presentazione a eventi, carovane, workshop, comunicati stampa, riunioni, distribuzione online/fisica di prodotti;
- **Sfruttamento dei risultati** – il modo in cui i risultati vengono utilizzati per aumentare l'area di utilizzo e quindi estendere l'impatto del progetto (si creano cambiamenti); esempi: test dei prodotti, eventi/attività/materiali pilota, distribuzione online/fisica dei prodotti, presentazione dei prodotti.

La visibilità e la promozione sono utilizzate durante l'intero progetto per far conoscere al pubblico la vostra esistenza e la vostra iniziativa, le attività, i risultati ottenuti, mentre la diffusione e lo sfruttamento dei risultati appaiono con i primi risultati ottenuti.

Di seguito sono riportati alcuni concetti regolarmente utilizzati nella gestione dei progetti in parallelo al vocabolario della comunicazione:

Gestione del progetto		Comunicazione	
Obiettivo	cambiamento desiderato nella comunità come risultato di questo progetto	Obiettivo	il cambiamento desiderato dal pubblico come risultato di questa comunicazione
Attività	misure adottate per raggiungere gli obiettivi	Metodi (canale, messaggio)	il modo in cui avviene la comunicazione (metodo), il canale utilizzato per raggiungere il pubblico e il messaggio inviato per raggiungere l'obiettivo
Prodotto risultante (output)	prodotti specifici e quantificabili risultanti da attività	Prodotto risultante (output)	prodotti specifici e quantificabili risultanti dalla comunicazione
Effetti risultanti (risultati)	cambiamenti nei comportamenti o negli atteggiamenti delle persone coinvolte nelle attività	Effetti risultanti (risultati)	cambiamenti nei comportamenti o negli atteggiamenti dei destinatari della comunicazione
Impatto	visibili a medio e lungo termine, di solito dopo la conclusione del progetto; cambiamenti su scala più ampia prodotti dal progetto	Impatto	visibile a medio e lungo termine, di solito dopo la fine della comunicazione; cambiamento su scala più ampia prodotto dalla comunicazione
Gruppo target	persone con un profilo predefinito che vogliamo raggiungere e determinare per cambiare	Pubblico	gruppo di persone/entità che possono utilizzare e moltiplicare i risultati – visibilità, promozione, diffusione, azioni di sfruttamento
Beneficiario	persone del gruppo target che sono coinvolte nelle attività del progetto	Pubblico	gruppo di persone/entità che possono utilizzare i risultati -diffusione, azioni di valorizzazione
Parti interessate	le persone o gli enti che hanno un interesse, un'influenza o un potere decisionale sulle tematiche toccate dal progetto	Pubblico	gruppo di persone/entità che hanno un interesse, un'influenza o un potere decisionale sull'utilizzo e la moltiplicazione dei risultati – diffusione, azioni di sfruttamento

La costruzione del messaggio, soprattutto nella comunicazione esterna, è molto importante per trasmettere correttamente le informazioni. Tenete conto di:

- **Conoscere a fondo il proprio pubblico** – creare il messaggio in base a diversi profili, per raggiungere molti gruppi target o potenziali beneficiari;
- **Siate coerenti e mirati:** usate lo stesso tono, gli stessi segni di identificazione visiva, fornite informazioni sufficienti per far capire al destinatario del messaggio cosa state facendo;
- **Usate parole semplici** – evitate il vocabolario tecnico o accademico; quello che pensate e mettete in parole è molto raramente il messaggio reale che le persone capiscono, se il messaggio è trasmesso in modo complicato;
- **Siate umani e memorabili:** mettetevi nei loro panni e pensate a cosa vorreste vedere o ascoltare, a cosa vi attirerebbe;
- **Adattare il messaggio (visivo e scritto):** il canale che scegliete di utilizzare vi dà il modo in cui dovete costruire il messaggio.

Si tratta di uno strumento generale che può essere utilizzato per pianificare sia le attività di promozione che la diffusione e lo sfruttamento dei risultati:

Obiettivo						
Gruppo target	Attività	Numero di partecipanti	Data, luogo	Indicatori	Responsabile	Osservazioni

- **Obiettivo:** qual è lo scopo, qual è il fine;
- **Gruppo target** – chi è il vostro pubblico, chi volete raggiungere;
- **Attività** – cosa si intende fare esattamente per raggiungere l'obiettivo, quali sono le fasi o i compiti;
- **Numero di partecipanti** – quante persone volete coinvolgere e qual è il loro profilo principale;
- **Data, luogo** – quando e dove volete che avvenga, se online o in loco;
- **Monitoraggio e valutazione degli indicatori:** cosa si vuole monitorare esattamente;

- **Persona responsabile** – una persona o un ruolo specifico che svolge l'attività;
- **Osservazioni:** eventuali commenti e suggerimenti incontrati durante il percorso.

Mentre le azioni di visibilità e promozione sono importanti per farsi conoscere e ricordare nella comunità, le azioni di diffusione e sfruttamento dei risultati hanno una particolarità in questo ambito. Non si vuole solo essere conosciuti, ma anche che i risultati del proprio progetto siano conosciuti e, soprattutto, utilizzati da altri.



Le fasi di preparazione di un piano di diffusione di successo sono:

- Dare un nome al prodotto o all'evento che si vuole diffondere, in modo che le persone possano identificarlo correttamente;
- Stabilite degli obiettivi: cosa volete raggiungere, cosa vale la pena mostrare e condividere con gli altri;
- Decidere le direzioni di comunicazione e i destinatari/pubblico – canali, messaggio, pubblico mirato;
- Decidete il tipo di attività e il metodo di lavoro: come volete raggiungere il pubblico e con quali mezzi;
- Identificare chi, cosa, quando e dove può essere implementata questa attività.

Esempi di strumenti e metodi di diffusione e valorizzazione dei risultati che possono essere utilizzati:

- Piattaforme online, pagine e gruppi di social media;
- Articoli su riviste, blog professionali, forum, gruppi: ovunque sia possibile trovare e interagire con gli attori chiave;
- Pubblicazione di opuscoli e manuali;
- Roulotte, flashmob;
- Workshop, eventi, presentazioni, conferenze, festival, spazi aperti, world café: qualsiasi tipo di evento rilevante per l'argomento, in cui sia possibile presentare i risultati e supportare i partecipanti nel loro ulteriore utilizzo;
- Incontri, manifestazioni, dibattiti, pannelli;
- Programmi televisivi/radiofonici o notizie, podcast;
- Comunicati stampa;
- Corsi, corsi di formazione, seminari, workshop, ecc.

La scelta dello strumento adatto dipende da:

- Il profilo del pubblico: a chi ci rivolgiamo;
- Risorse: cosa abbiamo a disposizione e cosa possiamo utilizzare;
- Esperienza d'uso – familiarità con l'uso, averlo testato o meno, complessità d'uso;
- Impatto potenziale – che può portare l'impatto che vogliamo.

E ora un modello di tabella per il vostro piano di comunicazione esterna:

Obiettivo							
Effetti (risultati)							
Impatto							
Attività	Direzione	Gruppo target	Metodi di lavoro	Periodo	Persona responsabile	Risorse necessarie	Contributi dei partner

- **Obiettivo:** cosa si vuole ottenere attraverso le azioni di comunicazione;
- **Effetti (outcomes):** i risultati che si vogliono ottenere attraverso le azioni di comunicazione;
- **Impatto** – l'impatto che si vuole ottenere attraverso le azioni di comunicazione;
- **Attività** – nome dell'attività (promuovere la guida, organizzare un evento, ecc.);
- **Direzione** – che tipo di azione è: visibilità, promozione, diffusione, sfruttamento; ci possono essere più azioni che toccano 1 attività specifica;
- **Gruppo target** – chi si vuole raggiungere svolgendo l'attività, a chi è rivolta;
- **Metodi di lavoro** – quali sono i metodi, gli strumenti e i canali utilizzati per implementare l'attività;
- **Periodo (giorni, settimane, mesi, ecc.)** – quando si prevede che avvenga esattamente;
- **Persona responsabile** – chi è responsabile di questa attività (persona o ruolo specifico);
- **Risorse necessarie:** di cosa avete bisogno per poter svolgere l'attività;
- **Contributi dei partner** – cosa fanno i partner in questa attività, qual è il loro coinvolgimento.

Analogamente al Gantt generale del progetto, è possibile farne uno specifico per le questioni di comunicazione.

Accordi di partenariato

Gli accordi di partenariato sono contratti che consigliamo vivamente di stipulare e firmare con i partner per una gestione generale più semplice, il monitoraggio e la divisione dei compiti. Si consiglia di firmare accordi individuali con ciascun partner piuttosto che un accordo generale firmato da tutti i membri del consorzio. In questo modo è possibile personalizzare i compiti, le condizioni e la suddivisione del budget.

Quando si deve firmare il contratto? I pareri sono discordanti sull'opportunità di farlo prima o dopo. Soprattutto nel caso di nuovi partner, si consiglia di avere un pre-contratto in cui si decidono i termini generali della collaborazione. Se non riuscite ad accordarvi su questo punto (vedete se avete valori di lavoro simili), allora potreste voler riconsiderare la collaborazione.

Potete vederla come un'offerta di collaborazione, in cui sono indicate tutte le condizioni e, nel caso in cui il progetto venga approvato, avete una base di negoziazione o di suddivisione dei compiti, se necessario. Potete stimare alcune suddivisioni del budget in base alle attività e ai compiti previsti, ma assicuratevi che sappiano che le cose possono

cambiare. Il budget del progetto può essere modificato dal finanziatore: potrebbe darvi meno fondi, tagliare alcune attività.

Una volta approvato il progetto, fate una prima riunione comune con tutti i partner e verificate lo stato di avanzamento dei primi compiti proposti. Se qualcosa cambia (forse hanno perso alcuni membri del team o ne hanno acquisiti di nuovi, potrebbero aver acquisito un po' di esperienza o di idee, ecc).

Il nuovo contratto può essere più specifico e dettagliato su chi fa cosa e sui benefici finanziari. Continuiamo a parlare di soldi perché è importante che i partner e voi stessi siate consapevoli delle implicazioni finanziarie. Non si tratta solo di quanti soldi potete ottenere, ma anche di cosa potete spendere, come, quali documenti dovete fornire, la percentuale di copertura dei costi e di cofinanziamento, la possibilità di considerare come cofinanziamento le risorse che già avete (contributi in natura come spazi, attrezzature o lavoro di volontariato) ecc.

Il contratto non ha un formato fisso, tuttavia si può prendere in considerazione la possibilità di avere i seguenti elementi:

- **Dati di identificazione** – del progetto, del coordinatore, del partner;
- **Dati generali sul progetto** – identificativo del progetto con il finanziatore (per ulteriori riferimenti), budget totale, cofinanziamento previsto, se del caso, regole particolari e linee guida finanziarie (documenti come punto di riferimento);
- **Durata** – quanto tempo dura in settimane, mesi, anni, le date di inizio e fine; da quando il contratto entra in vigore, ammissibilità dei costi (se del caso);
- **Obblighi e diritti** – del coordinatore, dei partner, generali come cornice di lavoro all'interno del progetto; è come il codice di condotta o le regole del lavoro;
- **Ruoli e compiti** – quali attività specifiche sono assegnate al partner e quali sono i suoi compiti, compresi i risultati attesi come indicatori e come qualità;
- **Aspetti finanziari** – informazioni più dettagliate sulla ripartizione del budget in termini di categorie di costi o di budget assegnato a ciascun partner; includere le regole di cofinanziamento, se del caso; dettagli sui pagamenti (quando, come, quanto, documenti di supporto richiesti ecc.);
- **Monitoraggio, valutazione e rendicontazione** – quando, come, documenti di supporto necessari, modelli, condizioni, ecc;
- **Responsabilità, termini di risoluzione del contratto, clausola di giurisdizione** – termini legali relativi al contratto, modalità di modifica del caso;
- **Elenco degli allegati** – se il caso può riguardare la divisione del budget, particolari tipi di attività, elenco delle responsabilità, modelli di documenti, ecc.



Questo documento è essenziale e di importanza cruciale nella partnership, poiché stabilisce le regole e il quadro di lavoro di come si svolgeranno le cose. Dedicate tutto il tempo necessario alla creazione del modello, perché può essere molto utile in fase di attuazione, soprattutto in caso di conflitti con i partner.

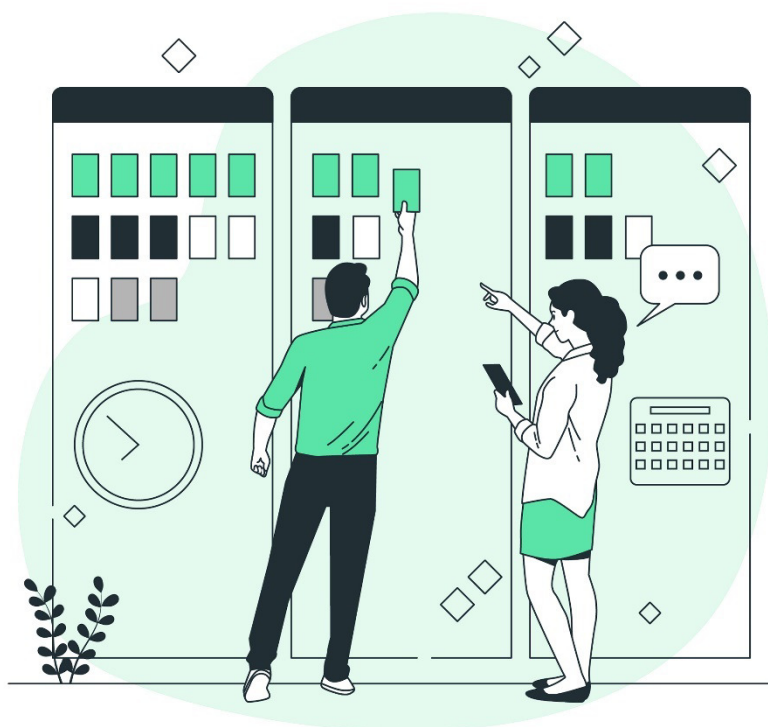
I cinque consigli più importanti da parte nostra legati all'accordo di partnership:

- Mantenetelo breve e semplice: non dilungatevi molto con il contratto; è piuttosto la cornice in cui volete lavorare; aggiungete elementi aggiuntivi come allegati o procedure interne (accettate e adottate dai partner) che possono essere facilmente modificate, se il caso;
- Meglio prevenire che curare: indicate chiaramente le conseguenze (positive e negative), come vengono valutate, da chi; avete fatto l'analisi dei rischi, quindi ispiratevi ad essa per avere le conseguenze chiarite per iscritto;
- Io prima di loro: le condizioni e le conseguenze sono di tutelare innanzitutto se stessi; come coordinatore, siete l'unico responsabile nei confronti del finanziatore; copritevi le spalle perché nessun altro lo farà;
- Money loves order: prendere spunto dal piano di attività e metterlo in relazione con le risorse necessarie e il budget stimato, assegnare i compiti a ciascun partner con un budget il più possibile specifico; assicurarsi che tutto sia chiaro in termini di cosa, chi deve fare e i corrispondenti benefici finanziari;
- Il denaro è la radice di tutti i mali: uno dei maggiori problemi che possono sorgere in un progetto è la divisione del budget e la retribuzione dei compiti; non sempre tutti i partner vogliono effettivamente *svolgere* il lavoro (o di alta qualità), eppure si aspettano di essere pagati anche se ci sono ritardi, scarsa qualità o nessuna

prestazione; indicate chiaramente le condizioni in cui vengono pagati, quando, specificate chiaramente le condizioni di controllo della qualità e tutto ciò che è collegato; vi risparmierà molti problemi in seguito.

Divisione dei compiti e ruoli

Se avete fatto tutti i passaggi precedenti, questo sarà un gioco da ragazzi. Avete l'elenco dei compiti già menzionati nel Gantt, ora si tratta di assegnarli a un partner o a una persona/ruolo specifico.



Come si fa allora la divisione? All'inizio, quando si analizzano il contesto e le esigenze, comprese quelle dei partner, si identificano i problemi da affrontare e le potenziali soluzioni o competenze con cui il consorzio può contribuire. Viene naturale assegnare le attività ai partner in base alle loro competenze o alla necessità di testare ciò che verrà creato.

Ad esempio, se il partner A ha esperienza nell'uso di vari metodi per combattere l'analfabetismo nelle aree rurali, dovrebbe essere lui a occuparsi (gestendo o contribuendo) di una guida con i metodi come curriculum pilota. Se il partner B ha iniziato a lavorare con una comunità di questo tipo, ma non sa come affrontare la situazione, allora con la guida scritta dal partner A potrà fare delle prove. Complessivamente, i partner A e B sono collegati nell'affrontare queste due attività: il partner A creerà un curriculum più personalizzato sulla comunità B del partner (come punto di partenza, ma anche

applicabile in contesti più simili), mentre il partner B ha la possibilità di applicarlo e di offrire un feedback al partner A sulla sua utilità o idoneità.

Adattare i compiti alla capacità e alla volontà dei partner di assumersi tale responsabilità. Naturalmente, è molto importante chiedere loro fin dall'inizio che cosa desiderano sottoscrivere (nella fase di stesura del progetto) e anche chiedere loro ulteriori particolarità o aspetti interni di ciò che faranno. Ad esempio, se il partner A realizza questa guida, chiedetegli di fornirvi un elenco di argomenti che vorrebbe affrontare e alcuni dettagli relativi al prodotto finale (numero di pagine stimate, formato, ecc.). Questo può anche essere la base del processo di controllo della qualità del materiale.

In caso di divisione interna (all'interno dell'organizzazione partner), prendete i compiti assegnati e vedete quali risorse umane vi servono dal punto di vista della competenza e dell'esperienza. Verificate se il vostro team possiede già queste qualità e, in caso affermativo, assegnatele ai ruoli. Se vi mancano le risorse umane o se quelle che avete non sono adatte ai ruoli che avete, chiedete un supporto esterno assumendo, reclutando volontari o stabilendo collaborazioni.

A livello interno c'è un ulteriore strumento che può supportare la divisione: la job description. Partendo dalle attività che dovete svolgere, vi fornirà anche informazioni sulle competenze necessarie e quindi potrete creare la job description per ogni particolare ruolo.

Una persona può ricoprire diversi ruoli in un progetto, ma se si sovrappongono nel tempo, assicuratevi che sia in grado di svolgere i compiti in modo qualitativo, senza sovraccaricarli. Ad esempio, se una persona ha bisogno di 2 ore al giorno per gestire gli account dei social media e di 4 ore al giorno per scrivere articoli per il blog, questi due ruoli possono essere facilmente svolti dalla stessa persona in una giornata lavorativa. Tuttavia, se si vuole che una persona svolga questi due compiti e scriva una guida che richiede 6 ore al giorno, potrebbe essere troppo. Estendete la durata dell'attività, riducete/condividete i compiti o prendete in considerazione la possibilità di coinvolgere un'altra persona.

Il bilancio e il controllo finanziario

Considerato spesso come uno dei compiti più sgradevoli, il controllo finanziario è essenziale nella gestione di un progetto.

Come si calcola il fabbisogno? Nel diagramma di Gantt, dove avete descritto le attività che volete svolgere, c'è anche la sezione delle risorse. Potreste aver bisogno di materiali, di uno spazio, di risorse umane o di qualsiasi altra cosa legata a ciò che volete fare; alcuni di questi materiali potreste già averli, mentre altri dovrete acquisirli. Fate una ricerca sul mercato e verificate il loro costo.

Se il vostro progetto viene approvato tra diversi mesi o un'attività specifica deve essere realizzata tra un anno, stimate e prevedete il potenziale aumento dei costi (inflazione, evoluzione economica). Aggiungete il 10% (o la percentuale di variazione del mercato che osservate) nel caso in cui sappiate che i prezzi cambiano, in modo da non ritrovarvi con meno soldi di quelli che effettivamente costano al momento dell'implementazione.

Raccogliete tutte le risorse e i loro costi in una tabella e disponetele in base alla loro tipologia. Verificate se ci sono risorse ripetitive di cui avete bisogno e combinate quelle simili provenienti da attività diverse. Per esempio, avete bisogno di 3 scatole di carta per l'attività A e 5 per l'attività B; quindi, per l'intero progetto avete bisogno di $3 + 5 = 8$ scatole. In base ai numeri finali ottenuti e ai costi ricercati, calcolate l'ammontare del budget totale.

Ecco una tabella:

Attività	Risorse	Stato	Quantità	Prezzo	Totale	Assegnazione

- **Attività** – per quale attività è necessario;
- **Risorse**: di cosa avete bisogno;
- **Stato** – lo avete già, deve essere acquistato, può essere preso in prestito, ecc;
- **Quantità** – quanto vi serve; scrivete informazioni dettagliate sulla quantità piuttosto che solo sul risultato finale (es.: n. di partecipanti x n. di giorni);
- **Prezzo** – il costo identificato (compresa la potenziale variazione di prezzo); se non siete tenuti a fornire un budget al centesimo, arrotondate i numeri per eccesso per facilitare il calcolo;
- **Totale** – quantità x prezzo = totale necessario per quella risorsa;
- **Assegnazione** – dove/da chi è necessario; può essere un dipartimento specifico o anche un partner.

Sulla base di questa tabella, è possibile separare e calcolare quali risorse sono necessarie per dove, e nel caso dei partner è possibile sommare e contare il budget globale per progetto o per attività.

Allo stesso tempo, questa tabella può aiutare a monitorare lo stato del budget speso. A questo scopo, aggiungete alla tabella colonne come periodi (quando è stato fatto il controllo o l'acquisto) e stato (quanto è stato consumato), e potete avere anche una colonna di osservazione in cui specificare quali risorse sono state acquisite e quali sono rimaste. Questo può essere efficace per vedere se si hanno risparmi da una categoria o, al contrario, dove il budget è ristretto e necessita di aggiustamenti.

Sulla base della tabella del budget delle risorse, è possibile creare un altro strumento di controllo finanziario in termini di documentazione necessaria:

Attività	Risorse	Documenti finanziari	Documenti non finanziari	Stato dei documenti	Stato finanziario	Osservazioni

- **Attività** – per quale attività è necessario;
- **Risorse:** di cosa avete bisogno;
- **Documenti finanziari** – quali tipi di documenti sono accettati e richiesti (fattura, ricevuta, estratto bancario, ecc.);
- **Documenti non finanziari** – quali tipi di documenti sono accettati e richiesti (contratto, descrizione tecnica, richiesta di materiali, nota di consumo, ecc.);
- **Stato dei documenti** – quali sono i documenti ricevuti e quelli mancanti; si può anche scrivere il loro numero per una più facile identificazione (fatture, contratti, ecc.);
- **Stato finanziario** – è stato effettuato il pagamento completo, è a rate, se sì, quanto è stato pagato e quando, quale documento è stato assegnato;
- **Osservazione** – può menzionare le differenze tra le quantità richieste e quelle acquistate, se ci sono suggerimenti o commenti sui documenti, sui prezzi, ecc.

L'elenco della documentazione necessaria, sia finanziaria che non finanziaria, è dato dai requisiti del finanziatore, dalle leggi nazionali e dalle procedure interne.

È importante anche tenere traccia delle spese effettivamente sostenute per il budget. La tabella seguente presenta colonne che possono essere ampliate o eliminate, a seconda di ciò di cui avete bisogno di tenere traccia, della facilità e della frequenza con cui avete accesso alla vostra contabilità e di ciò che vi serve sapere in qualsiasi momento.

Data	Attività	Descrizione dei costi	Fornitore	Doc. n.	Metodo di pagamento	Costo	Valuta	Costo totale

- **Data** – quando l'avete acquistata;
- **Attività** – a quale categoria di attività appartiene; è possibile avere fogli o tabelle diverse per ogni attività separata per un monitoraggio più semplice;
- **Descrizione del costo** – cosa avete acquistato;
- **Fornitore** – dove lo avete acquistato, chi avete pagato;
- **Numero del documento** – è il numero di identificazione del documento (fattura, contratto, ecc.);
- **Metodo di pagamento**: in contanti o tramite banca;
- **Costo**: quanto è costato;
- **Valuta** – se si utilizza una valuta a livello nazionale, ma è necessario presentare un rapporto in un'altra (ad esempio, l'euro), è necessario disporre del tasso di cambio per facilitare il calcolo; i tassi possono essere imposti dal finanziatore o si possono utilizzare quelli pubblicati ufficialmente;
- **Costo totale** – in caso di valuta diversa, sarà la conversione del prezzo nella valuta di riferimento.

Può essere utile anche un centralizzatore in un foglio separato. In questo modo si può vedere quanto si aveva inizialmente, quanto si è speso e quanto rimane da spendere. In questo modo si può dare una rapida occhiata ai potenziali trasferimenti di categoria, se del caso e se possibile.

Attività	Bilancio iniziale	Budget speso	Differenza da spendere	Osservazioni

- **Attività** – a quale categoria di costi appartiene;
- **Budget iniziale** – quanto è stato approvato per questa categoria;
- **Budget speso** – la somma dei tipi di costi della stessa attività;
- **Differenza da spendere** – budget iniziale-budget speso = differenza da spendere; quanto si ha ancora a disposizione da spendere;
- **Osservazioni**: se c'è una scadenza particolare entro la quale è necessario spendere il denaro, il budget disponibile come potenziali trasferimenti, ecc.

Una breve nota per concludere gli aspetti finanziari: ogni singola risorsa ha un corrispettivo finanziario, anche se non la pagate direttamente. Assicuratevi di apprezzare il supporto in natura che ricevete (volontari, attrezzature che già possedete, spazi ecc.); non è gratuito, è inestimabile. In loro assenza, potreste dover pagare una buona somma di denaro per averli. Siate consapevoli del loro valore e trattateli correttamente!

Monitoraggio

Il monitoraggio è il processo di raccolta di informazioni e dati a supporto della valutazione delle azioni intraprese fino a quel momento per raggiungere gli obiettivi prefissati. Viene utilizzato internamente alla ONG o al consorzio ed è un processo di routine che esamina le attività e i progressi del progetto. Inoltre, supporta l'identificazione di eventuali errori di percorso durante l'implementazione.

Abbiamo già affrontato il tema del monitoraggio finanziario nella sezione precedente. Faremo quindi riferimento alle attività. Tutto può essere monitorato se viene tracciato, quindi se ci sono altri aspetti che ritenete importanti da monitorare (ad esempio le risorse umane), adattate le tabelle alle vostre esigenze.

Ecco un esempio di tabella di monitoraggio della gestione generale:

Attività	Dati	Fonte	Metodi	Responsabile	Periodo	Segnalazione

- **Attività** – cosa osservare;
- **Dati** – quali dati e informazioni raccogliere;
- **Fonte:** l'origine dei dati, da dove si ottengono;
- **Metodi** – i metodi di raccolta dei dati da applicare in quali contesti;
- **Responsabile** – chi effettua il monitoraggio;
- **Periodo** – quando raccogliere i dati, per quanto tempo, con quale frequenza;
- **Segnalazione** – quando, a chi e come segnalare il monitoraggio.

Nel caso della diffusione e dello sfruttamento dei risultati, monitoriamo i risultati attraverso vari metodi e strumenti, correlati alla pianificazione effettuata a tal fine.



Ecco un esempio di tabella di monitoraggio:

Risultato	Indicatore	Obiettivo	Metodi	Strumento	Campione	Periodo	Responsabile

- **Risultato** – qual è il risultato che si sta monitorando;
- **Indicatore** – qual è la quantità o la qualità attesa (indicatori stabiliti);
- **Obiettivo:** da dove si parte e dove si vuole arrivare;
- **Metodi di raccolta dei dati** – quali sono i metodi da utilizzare per ottenere le informazioni necessarie;

- **Strumenti** – quali sono gli strumenti che potete utilizzare per ottenere le informazioni di cui avete bisogno;
- **Popolazione campione** – con chi misurerete il risultato, chi è l'intervistato del vostro metodo di raccolta;
- **Periodo di raccolta dei dati** – qual è l'arco temporale, il periodo, le date specifiche in cui raccoglierete i dati;
- **Persona responsabile** – chi è la persona responsabile della raccolta (persona o ruolo specifico).

Il metodo è il modo generale di affrontare un aspetto, come l'osservazione (analisi di documenti, analisi di contenuti o studi di casi), l'inchiesta sociale, il sondaggio, le interviste individuali o i focus group.

Gli strumenti sono le modalità specifiche per raccogliere le informazioni, come la guida all'osservazione, il questionario o la guida all'intervista. Sentitevi liberi di avere due tabelle o sezioni separate per tracciare le realizzazioni e i risultati separatamente, se è più conveniente per voi.

Il diario di progetto, come ci piace chiamarlo, è uno strumento simile a un'agenda, dove si possono annotare le informazioni di cui si vuole tenere traccia:

Data	Tipo	Attività	Risultati	Osservazioni

- **Data** – quando si è svolta l'attività; si raccomanda di indicare esattamente la data e non un arco di tempo, anche se l'attività è a lungo termine; in quest'ultimo caso, si scrivono le attività svolte in una riga diversa, quotidianamente;
- **Tipo** – a quale grande categoria di attività appartiene (ad esempio: gestione, visibilità, media, attività, attività del partner ecc;)
- **Attività**: cosa è successo esattamente, cosa avete fatto;
- **Risultati** – se specifici, quali documenti, link, idee, suggerimenti, conclusioni ecc. ne sono scaturiti;
- **Osservazioni** – se è successo qualcosa di particolare che potete segnare come suggerimento futuro, pensieri, idee da prendere in considerazione o potenzialmente utili in futuro.

Questo strumento viene utilizzato per tenere traccia dei punti rilevanti, come riunioni o apparizioni alla stampa, ma si può anche estendere al "log in-log out" in termini di lavoro

specifico per preparare un materiale, o quanto tempo ha richiesto un'attività, ecc. Ad esempio, se oggi avete lavorato 4 ore alla stesura di un opuscolo, annotatelo nelle osservazioni. Alla fine di un'attività, potete vedere esattamente quanto tempo avete impiegato per scriverla, in modo che in futuro possiate facilmente approssimare il tempo necessario per materiali di questo tipo (un opuscolo di 20 pagine, per esempio).

Un ultimo strumento di monitoraggio è la tabella di verifica dei progressi:

Indicatore	Stato iniziale	Periodo 1	Stato 1	Periodo 2	Stato 2	...	Stato finale	Osservazioni

- **Indicatore** – cosa si vuole monitorare;
- **Stato iniziale** – qual è il punto di riferimento, il punto di partenza individuato nell'analisi del contesto e dei bisogni;
- **Periodo 1, 2 ecc.** – la frequenza, le scadenze, i tempi con cui si controllano i progressi;
- **Stato 1, 2 ecc.** – numeri, percentuali, risultati ottenuti per quel periodo specifico;
- **Stato finale** – i risultati che si vogliono raggiungere, l'obiettivo a cui si mira;
- **Osservazioni** – eventuali suggerimenti, commenti riscontrati durante il percorso o alla fine.

Valutazione

La valutazione è un processo sistematico all'interno del quale, sulla base di varie informazioni e dati raccolti, si valuta in base a un valore. Viene effettuata seguendo criteri e standard predefiniti e utilizza i dati raccolti attraverso il monitoraggio. Il suo scopo è migliorare il processo (valutazione continua) o misurare i risultati raggiunti (valutazione intermedia e finale).

Jack Philips introduce il livello di valutazione, molto utile per elaborare le informazioni raccolte:

Livello	Catena di effetti	Cosa misuriamo	Il valore dell'informazione	Posizione del beneficiario
1	reazione, soddisfazione, azione	le reazioni dei partecipanti e la loro soddisfazione rispetto al progetto e alle attività realizzate	basso	consumatore
2	apprendimento	ha prodotto cambiamenti a livello di conoscenze, abilità e atteggiamenti	↓	↓
3	implementazione	i cambiamenti nel luogo di applicazione e lo stato di avanzamento delle attività previste		
4	impatto	cambiamenti a livello operativo generale della ONG valutata		
5	vantaggio derivante dall'indagine	confronta il beneficio valutato in termini finanziari con i costi del progetto	alto	cliente

È importante ricordare che informare semplicemente la popolazione non aumenta la consapevolezza, così come istruire non cambia il comportamento. Sono necessari movimenti più profondi per generare un cambiamento, e quindi un impatto.

Gli indicatori generali di successo del progetto possono essere:

- **Numeri** – quanti partecipanti, beneficiari, stakeholder, istituzioni ecc. sono stati coinvolti;
- **Tempo** – le attività e le consegne si sono concluse in tempo;
- **Funzionalità** – ritardi nella consegna dei risultati all'interno del team di progetto;
- **Efficienza** – azioni intraprese e risultati ottenuti;
- **Efficacia** – azioni intraprese e qualità delle prestazioni ottenute.

La valutazione che abbiamo presentato finora si basa sulle azioni intraprese e sui risultati prodotti. Abbiamo verificato che le attività siano state svolte, non come si è svolto il processo. Per una valutazione completa, è necessario anche il controllo di qualità.

Controllo di qualità e impatto

Abbiamo valutato i risultati in termini di realizzazione, ma anche la loro qualità è importante, perché è questo che produce impatto.

Come misurare l'impatto? Seguendo i processi e i progressi compiuti a partire da ciò che si apporta al progetto (fase iniziale) e da ciò che si toglie (qualità prodotta/apportata per realizzare il cambiamento desiderato):

- **Risorse, voci, input:** che cosa portate al progetto, qual è la fase iniziale;
- **Attività** – cosa fare per creare il contesto di cambiamento; come affrontare la situazione;
- **Risultati immediati** – quali prodotti o output avete creato sulla base delle attività svolte o di supporto;
- **Risultati a medio termine** – quali effetti hanno creato le vostre attività e i vostri output; in che modo avete raggiunto i vostri obiettivi con essi;
- **Impatto** – quali cambiamenti avete provocato o ottenuto con le attività e i risultati creati; in che modo avete raggiunto l'obiettivo del progetto con essi.



La misurazione si effettua quantificando gli elementi risultanti, come numeri, voti, percentuali, ecc. È importante quantificare anche gli indicatori di qualità sotto forma di scale o voti di soddisfazione, impatto, cambiamenti prodotti ecc.

Per esempio, se abbiamo come indicatore il raggiungimento di 5 giovani più consapevoli delle opportunità di sviluppo che hanno, la misurazione dell'impatto può essere fatta attraverso domande come:

- **Quantità (osservazione):** quanti ragazzi ho raggiunto, quanti ne ho coinvolti nelle mie attività; ci sono stati ragazzi con cui ho lavorato in precedenza e che sono riuscito a portare con me;
- **Qualità (interazione con il partecipante):** su una scala da 1 a 5, quanto eravate consapevoli delle opportunità che avete, prima delle nostre attività; quanto lo siete ora, dopo la nostra presentazione; su una scala da 1 a 10 quanto siete soddisfatti delle informazioni ricevute, quanto raccomandereste queste attività ai vostri amici, quanto siete convinti di partecipare a una simile opportunità.

Come possiamo vedere, chiedendo loro di dare una scala o un voto alle conoscenze prima e dopo l'interazione con noi, possiamo quantificare la qualità dei risultati educativi a cui miravano le nostre attività. Attraverso questi numeri, insieme agli indicatori quantitativi, possiamo misurare l'impatto che abbiamo creato.

Valutare se abbiamo raggiunto o meno i nostri obiettivi significa che inizialmente abbiamo specificato le condizioni che ci danno un livello soddisfacente o i numeri che vogliamo raggiungere.

Una tabella di controllo della qualità può apparire come segue:

Risultato	Responsabile	Requisiti	Prodotto risultante	Differenze	Misura	Osservazioni

- **Risultato** – cosa stiamo controllando;
- **Responsabile:** chi ha realizzato il prodotto, chi lo ha coordinato;
- **Requisiti:** i requisiti iniziali stabiliti, i parametri di riferimento da superare;
- **Prodotto risultante** – caratteristiche del prodotto risultante; cosa avete creato, come è fatto;
- **Differenze:** eventuali differenze tra quanto richiesto e quanto ottenuto, se del caso;
- **Misura** – la misura quantificabile del suo successo; devono essere menzionate sia le quantità iniziali che quelle ottenute;
- **Osservazioni** – eventuali commenti e suggerimenti emersi dal processo.

Le sezioni di controllo e valutazione della qualità sono, ad esempio, circa:

- **Formato** – come devono apparire i prodotti alla fine;
- **Contenuto** – quanto è utile e soddisfacente il prodotto;
- **Facilità di utilizzo:** quanto è facile, veloce, intuitivo e accessibile il prodotto;
- **Linee guida** – qualsiasi requisito tecnico specifico che il prodotto deve avere;
- **Tempi e prestazioni:** tempo inizialmente previsto e tempo effettivamente impiegato per la creazione del prodotto;
- **Efficienza dei costi** – costo inizialmente previsto rispetto al costo effettivamente speso per la creazione del prodotto;
- **Cambiamenti e interventi** – quante modifiche sono necessarie al prodotto per raggiungere la forma finale (numero di riunioni, revisioni di versioni, riassegnazioni di budget, cambio di persona responsabile, ecc.)

I livelli previsti per questi aspetti devono essere anticipati e decisi inizialmente e poi valutati internamente dal team di progetto (inizialmente ciò che ci si aspettava e alla fine ciò che è risultato effettivamente). Per la valutazione dei risultati finali ci si avvale anche dell'aiuto degli utenti/partecipanti (questionario, feedback, ecc.).

Il cambiamento più significativo (MSC)

È una tecnica per monitorare e valutare un'attività dal suo punto di vista partecipativo. Analizza i cambiamenti personali che possono portare a un processo decisionale interno, a tracciare il cambiamento e a fornire le ragioni per cui questo avviene.

Le fasi del MSC sono:

- **Suscitare interesse** – presentare gli strumenti alle persone con cui si lavora direttamente; è necessario che siano a bordo e che comprendano appieno il processo, poiché ne fanno parte; questa fase comprende anche la formazione e la preparazione del team (intervistatori e logistica);
- **Decidere i domini di cambiamento:** qual è lo scopo, le dimensioni (misurazioni), l'area, i destinatari (personale, consiglio direttivo, volontari, ecc.) a cui ci si vuole rivolgere;
- **Decidere la logistica:** con quale frequenza si vogliono monitorare i cambiamenti; che tipo di dati raccogliere; quali domande (aperte), quali metodi di registrazione utilizzare;
- **Raccolta di storie** – le interazioni effettive con i partecipanti o il personale coinvolto nelle attività e la raccolta delle loro storie;
- **Selezionare le storie più significative** – filtrare le informazioni in base a ciò che è necessario monitorare e valutare; preparare un documento con il materiale risultante;

- **Risultati del feed-back** – fate una riunione congiunta con i partner e/o le persone chiave e decidete quali sono le storie di vostro interesse;
- **Verificare le storie** – controllare la veridicità delle storie; alcune persone tendono a esagerare o a gonfiarsi mentre le raccontano; inoltre è utile vedere nella pratica la storia reale, perché potrebbe essere più di quella raccontata inizialmente;
- **Quantificare le storie** – raccogliere e analizzare le informazioni quantitative necessarie (numero di persone coinvolte, numero di attività a cui hanno partecipato, numero di volte in cui è stato registrato un cambiamento ecc;)
- **Valutazione e revisione del processo** – analizzare i risultati e trarre conclusioni; apportare modifiche ai metodi o agli approcci nell'attuazione delle attività, se del caso.

Questo strumento è utile per valutare l'impatto e la qualità del vostro lavoro in relazione alle persone con cui entrate in contatto (gruppo target, beneficiari, terzi, stakeholder, team di lavoro, partner, ecc.)

Non è molto diffusa o utilizzata di frequente perché richiede molto tempo (si traccia a lungo termine), tuttavia si può pensare di utilizzarla per le persone più importanti che si stanno coinvolgendo nel progetto e delle quali si è maggiormente interessati alle storie.

Segnalazione

Il rapporto è il documento o l'insieme di documenti che contengono informazioni su come avete gestito il progetto o un'attività per raggiungere i vostri obiettivi. Esistono due tipi di relazioni: intermedia (durante il progetto/attività, quando la tempistica è più lunga) e finale (alla fine del progetto/attività). Le parti principali sono quella tecnico-narrativa, in cui si descrive ciò che si è fatto, e quella finanziaria, in cui si mostra come è stato speso il budget (non sempre richiesto nel caso delle attività).

Non esiste un formato specifico per una relazione. Ogni finanziatore ha il proprio modello ed è estremamente raro che non riceviate domande guida su ciò che vogliono sapere sul progetto. Alcuni degli aspetti trattati sono:

- Gestione complessiva – come avete gestito il progetto nel suo complesso;
- Partnership cooperazione e collaborazioni – come avete gestito il progetto con i partner, il loro coinvolgimento;
- Raggiungere gli obiettivi: come e in che misura li avete raggiunti;
- Adempimento dei compiti – attività svolte e grado di realizzazione di quanto proposto;
- Processo di comunicazione – come avete svolto le azioni di promozione e diffusione;
- Monitoraggio e valutazione – come lo avete fatto, conclusioni;

- Risultati e impatto – quali risultati specifici avete ottenuto; progressi di apprendimento delle persone coinvolte;
- Panoramica del budget – descrizione dei tipi di costi impegnati, fonti di cofinanziamento.



Alcuni modelli di relazione sono più impegnativi o i finanziatori possono richiedere molti dettagli specifici. Verificate le linee guida del bando se ci sono documenti aggiuntivi specifici che dovete preparare o presentare. Sulla base di tutte le informazioni raccolte in precedenza, sarete in grado di fornire tali dettagli in pochissimo tempo.

Se tutto è documentato in modo ordinato e conservato regolarmente, la fase di stesura del rapporto sarà meno impegnativa in termini di tempo e di impegno.

Sostenibilità

Abbiamo visto che i profondi cambiamenti prodotti dall'intervento del progetto, noti anche come impatto, diventano visibili più a lungo dopo l'attività o la conclusione del progetto. La sostenibilità è il modo in cui riusciamo a garantire che il nostro intervento continui a produrre effetti anche dopo la conclusione del progetto.

La sostenibilità è identificabile a livello di risultato, strettamente connessa agli effetti diretti che abbiamo identificato nell'albero dei problemi. Per far sì che il nostro albero cresca e superi la fase di appassimento (albero-problema), dobbiamo continuare a utilizzare ciò che abbiamo creato nel progetto e quindi "innaffiare le radici" e migliorarle nel tempo (riducendo o eliminando le cause).

Un aspetto importante della sostenibilità è che i risultati devono essere finanziariamente sostenibili anche dopo la fine del finanziamento:

- Esperienza professionale di persone e organizzazioni: è un elemento che potrete continuare a utilizzare anche in progetti futuri;
- Competenze acquisite – aumentano la qualità del servizio offerto, portano alla fidelizzazione di coloro che hanno partecipato alle attività nei confronti della ONG, portano allo sviluppo della ONG e aumentano la sua capacità organizzativa;
- Partnership – qualsiasi connessione o rete che siete riusciti ad avviare, migliorare o sviluppare durante il progetto può continuare anche dopo;
- Forte legame e competenza verso la soluzione dei bisogni degli enti: avete fatto un altro passo avanti verso la realizzazione della vostra missione;
- Piano di sviluppo strategico – avete creato e portato informazioni preziose a sostegno del vostro piano di sviluppo organizzativo;
- Prodotti: createli fin dall'inizio in modo che siano durevoli, replicabili e utilizzabili in diversi tipi di contesti;
- Offerta di nuovi servizi potenziali – i risultati come manuali, guide, programmi di corsi ecc. possono essere trasformati in profitto; tenendo presente che i prodotti creati devono avere ancora una licenza gratuita anche dopo la fine del progetto, la vendita qui si riferisce, ad esempio, alla versione stampata dei materiali (gratuita online da scaricare, ma non gratuita nella versione stampata), oppure, basandosi sul programma di studi o sul manuale che avete creato, allo sviluppo di corsi e alla loro facilitazione a pagamento.

Per pianificare le vostre azioni di sostenibilità, ecco una tabella di supporto:

Risultato riutilizzabile	Uso interno	Utilizzo esterno	Vantaggi finanziari	Costi	Conclusione

- **Risultato riutilizzabile** – quali risultati si possono continuare a utilizzare;
- **Uso interno** – come potete usarlo a vostro vantaggio (sviluppo interno);
- **Uso esterno** – come si può utilizzare a vantaggio di altri (formazione, supporto ad altri);
- **Benefici finanziari** – se si possono ottenere benefici finanziari, come e quanto sarebbero;

- **Costi:** quanto vi costerebbe continuare a usarlo, mantenerlo, produrlo;
- **Conclusione** – se il risultato sarà riutilizzato o meno e a quali condizioni.

È possibile utilizzare facilmente i risultati della tabella come base per progetti futuri o per il proseguimento dell'argomento attuale.

Logistica inside-out

Nella sezione precedente abbiamo visto vari strumenti e metodi per gestire il nostro progetto. Ora daremo un'occhiata ai preparativi logistici più specifici per eventi locali o mobilità internazionali (incontri tra partner o partecipanti di partner).

Faremo riferimento alla logistica di una mobilità (diversi giorni), ma potete facilmente applicare le informazioni anche a un evento più piccolo.

Trasporto

Decidete con i partner o i partecipanti i percorsi migliori in base alla vostra posizione e alla loro partenza. Potete preparare in anticipo un documento con le principali compagnie o destinazioni che arrivano nella vostra zona, nonché le opzioni di trasporto locale per raggiungere la sede.

Cercate di supportarli con informazioni che li aiutino ad aiutarvi. Più il percorso è breve, comodo ed economico, meglio è per tutte le parti coinvolte. Tenete presente il mezzo (aereo, treno, autobus, traghetto), i prezzi, gli orari, l'ubicazione delle stazioni e la necessità di collegamenti, se del caso, le opzioni di arrivo nelle vicinanze (soprattutto per gli arrivi internazionali).

Lavorare insieme al partecipante sul piano di arrivo/partenza può fornirvi informazioni di prima mano per pianificarlo a livello locale, oltre a darvi maggiori informazioni su come raggiungere la sede in modo sicuro ed economico. Forse c'è un certo autobus che non funziona dopo le 22.00 e bisogna cambiare itinerario o trovare una soluzione.

Nel caso in cui vi siano documenti specifici da raccogliere per la documentazione finanziaria o il rimborso, annunciate ai partecipanti le condizioni in anticipo, in modo che sappiano cosa consegnare e facilitino il processo di rimborso/riciesta delle spese.

Assicuratevi di annotare la data, l'ora e il punto di arrivo, nonché gli eventuali trasferimenti, sia per l'arrivo che per la partenza. Tenete presente le potenziali differenze di fuso orario tra il loro Paese e il vostro. Potrebbe influire sulle informazioni fornite per i trasferimenti locali.

Assicurazione

Indipendentemente dai tipi di attività, ma ancor più nel caso di quelle più a rischio (arrampicata, sport, escursionismo, ecc.), si raccomanda che ogni partecipante alla vostra mobilità abbia un'assicurazione.

Dovrebbe coprire i viaggi (cancellazione di voli, perdite di coincidenze, perdita di documenti, smarrimento di bagagli ecc.) e le questioni legate alla salute (incidenti, malattie, farmaci, ricoveri ecc.). Più complessa può essere, meglio è, ma attenzione ai costi.

Per i membri dell'UE è possibile ottenere gratuitamente la tessera europea di assicurazione malattia (verificare le normative nazionali), che copre molte situazioni di emergenza.



Visto

Per i partecipanti provenienti da Paesi che richiedono il visto, è necessario prepararsi a queste procedure. Ne esistono due tipi: quelli rilasciati alla frontiera e quelli rilasciati dalle ambasciate. Il primo è abbastanza semplice, in quanto è necessario pagare una tassa o ottenere un timbro d'ingresso direttamente alla frontiera.

Per quello dell'ambasciata, ci sono dei passi precedenti da compiere per sostenere il partecipante. Il periodo di ottenimento dipende molto dai rapporti tra i Paesi. Può durare da pochi giorni a un mese, o anche di più se anche l'organizzazione del colloquio richiede un po' di tempo. Il partecipante deve compilare una richiesta a cui allegare vari documenti personali, ma anche documenti dell'organizzazione ospitante.

Un invito o un contratto è molto probabilmente utile per la procedura di rilascio del visto. Dovreste includere dettagli importanti sulla vostra organizzazione e sul progetto, come: dati identificativi della vostra ONG, dati identificativi della persona invitata, dettagli sul

progetto e sulla mobilità (date, luogo, attività), costi coperti da chi e per cosa, chi è il finanziatore, dati di contatto del responsabile del progetto o della persona incaricata degli aspetti relativi agli spostamenti.

Oltre all'invito, i partecipanti devono dimostrare di avere l'alloggio (potete inviare una copia del contratto del luogo in cui li ospiterete), la possibilità di sostenersi all'estero (se vi vengono richiesti documenti aggiuntivi, potete anche inviare un estratto bancario o una copia del contratto con il finanziatore), il trasporto (possono prenotare i voli).

Si noti che per la maggior parte dei casi in cui è necessario un visto, è necessario un passaporto valido per almeno 6 mesi dall'ingresso nel Paese. Altrettanto importante è che per ottenere il visto, il partecipante deve avere un'assicurazione di viaggio.

Sistemazione

Il luogo di alloggio dipende molto dal tema del progetto e dalla sua sede. Ad esempio, se avete un progetto di educazione all'aperto, potete pensare di farli alloggiare in un campo tendato.

Per risparmiare, pensate a luoghi alternativi che possano essere più economici, ma con standard qualitativi minimi. Si può optare per alberghi, pensioni, cottage, dormitori o anche ospiti nelle case della comunità locale. Allo stesso modo, si può optare per camere più o meno grandi, con o senza accesso al bagno dalla stanza.

Tra i motivi per cui si dovrebbe scegliere un luogo o un altro ci sono:

- La facilità di arrivo per i partecipanti, ma soprattutto per i vostri (soprattutto in caso di emergenza); nel caso in cui dobbiate recarvi in altri luoghi per le attività e non sia raggiungibile a piedi, dovrete avere accesso nelle vicinanze a mezzi di trasporto pubblico o soluzioni per trasferimenti privati;
- Accoglienza e "tranquillità", perché non disturbate nessuno e nessuno può disturbarvi (altri ospiti, vicini ficcanaso, ecc.);
- Le strutture che offre coprono quasi tutte, se non tutte, le necessità, in modo da avere tutto in un unico posto (dormire, mangiare, attività);
- Se volete che i partecipanti stringano un legame più stretto e si conoscano meglio, vi consigliamo di optare per una località piuttosto remota, in modo che i partecipanti siano "costretti" a passare del tempo insieme.

L'assegnazione delle sale è sempre stata divisa: è opportuno mescolarle o meno. Questo dipende da voi e da ciò che volete ottenere per il tempo informale. A noi piace mischiarli per avere la possibilità di conoscere altre persone, ma ci sono anche casi in cui tenerli raggruppati aiuta (la barriera linguistica è il caso più frequente). Indipendentemente dalla vostra preferenza, assicuratevi di assegnare le stanze prima del loro arrivo. In questo modo vi sarà più facile fare il check-in.

Dite ai partecipanti se devono portare alcuni oggetti come quelli personali (igiene, asciugamani, ciabatte, ecc.) o specifici per le attività (tende, sacco a pelo, scarponi da trekking, ecc.).

Pasti

La parte più emozionante, ma anche la più impegnativa. Ci sono diverse restrizioni o preferenze che si possono incontrare al giorno d'oggi: menu regolari, vegetariani, ovo-latto vegetariani, vegani, halal, pescatariani, intolleranza al lattosio, intolleranza al glutine, allergie e molti altri.

Per evitare un gran pasticcio con il cibo, vi consigliamo di dare le poche opzioni di base che potete fornire e di inserire una sezione di commenti in cui i partecipanti possano scrivere requisiti extra, se è davvero il caso (come le allergie). Meno opzioni si danno, più è facile gestirle, ovviamente senza trascurare le reali restrizioni dietetiche.

Per quanto riguarda il menu, pensate a cibi generali apprezzati a livello internazionale e ad alcuni locali. Potreste pensare che gli stranieri siano sempre attratti dal provare i cibi locali, il che nella maggior parte dei casi è vero, ma non significa che piacciono anche a loro. Provatene alcuni e se hanno successo, tenetevi stretti, altrimenti non ripeteteli. Fate un elenco con il personale della cucina e del catering e assicuratevi che includa tutte le restrizioni dietetiche.



Per noi ha funzionato molto bene il "buffet svedese", ovvero si offrono varie opzioni e le persone possono scegliere (non porzioni predeterminate su un piatto). Ognuno può mangiare ciò che vuole e così si riducono gli sprechi.

Questo non significa che si debbano offrire sempre 10 opzioni, ma che si possa optare per opzioni normali e vegane, in modo che tutti possano trovare qualcosa da mangiare. Naturalmente, in questo caso, bisogna tenere conto del fatto che alcuni alimenti potrebbero essere più graditi di altri, quindi è necessario trovare un equilibrio nelle quantità.

All'inizio potrebbe essere più difficile capire quali cibi sono generalmente preferiti o graditi (anche a seconda del Paese di provenienza), quindi chiedete feedback e "tenete traccia" dei cibi più e meno consumati. Conservate l'elenco e utilizzatelo nelle future mobilità.

Potete concordare con la cucina un menu specifico, ma cercate di essere flessibili con loro. Se durante l'attività vi accorgete che un certo alimento è richiesto o non viene consumato, cercate di modificare il menu di conseguenza.

Un altro punto da menzionare è la varietà degli alimenti. Patate, riso e pasta sono i tipi di cibo più facili, veloci e sazianti che si possano consumare. Cercate però di bilanciare il tutto con un maggior numero di verdure come insalate o addirittura come guarnizione.

Pausa caffè

Offrite ai vostri partecipanti la possibilità di accedere all'acqua (costantemente). Inoltre, potete offrire tè, caffè o anche snack, torte o frutta per le pause. Non siete obbligati a nutrirli, quindi non esagerate con le quantità.

Si possono considerare necessarie pause caffè dopo ogni sessione di lavoro (1,5 massimo 2 ore), per 15-30 minuti. Una giornata lavorativa non dovrebbe avere più di 8 ore, tuttavia si consiglia un massimo di 4 sessioni (6 ore), di cui 2 al mattino e 2 al pomeriggio, mentre il resto del tempo deve essere dedicato a pause caffè, pranzo e tempo libero.

Attività

La sala o lo spazio per le attività è consigliabile che si trovi nei locali della struttura ricettiva o in un'area vicina, per evitare di perdere tempo a raggiungerla e raggiungerla, ma anche per essere più semplice dal punto di vista della gestione (stessa fatturazione, nessuna discussione o ricerca extra di un posto, accesso costante, ecc.)

Osservate cosa offre lo spazio in termini di attrezzature (computer, internet, videoproiettore, impianto audio, microfoni, ecc.) e di arredi (sedie, tavoli, divani, ecc.) e pensate a cosa vi serve per le vostre attività (Gantt – sezione risorse).

Nel caso in cui il luogo non ne disponga, assicuratevi di poterli coprire (portare i vostri, ottenere una sponsorizzazione, prendere in prestito, affittare). Se questo crea troppo disturbo o non è possibile farlo, è meglio cercare un'altra sede.

Ovviamente, deve avere spazio sufficiente per consentire a voi e ai partecipanti di stare in piedi e di svolgere le attività in modo confortevole.

La sala attività non è solo lo spazio in cui si svolgono le attività, ma è anche lo spazio dei partecipanti, dove vengono a imparare e a divertirsi insieme. Pensate agli oggetti, alle decorazioni, alle informazioni che potete mettere in giro per renderla più attraente, divertente e creare una buona atmosfera. Appiccicate i fogli che avete ricevuto dai gruppi di lavoro, la scatola delle domande, i pettegolezzi, le proposte di attività per il tempo libero, le parole in diverse lingue, le citazioni ispiratrici, gli oggetti smarriti, il "muro" del progetto (che imita i social network), ecc.

Gli strumenti di Gantt e di budget delle risorse vi forniscono le informazioni su ciò che vi serve e sulle relative quantità. Cercate di acquistare (o di avere a disposizione) tutto ciò che vi serve in anticipo ed evitate di fare acquisti all'ultimo minuto. Evitate di stressarvi perché non avete il tempo o le persone per farlo quando siete molto impegnati nella conduzione delle attività.

Predisporre piani di riserva (e relativi materiali) nel caso in cui le cose non vadano come inizialmente previsto. Potrebbe essere il tempo (attività al chiuso o all'aperto), le esigenze dei partecipanti, l'annullamento dei relatori ospiti, ecc. Indipendentemente dal motivo, è bene avere un piano ed essere pronti ad affrontarlo.

Oltre al tema del progetto e alle attività ad esso collegate, dovrete pensare a delle attività per far conoscere il gruppo (il primo giorno) e interagire per tutta la durata della mobilità (team building).

È importante anche fornire lo spazio e il tempo per la socializzazione, per cui si può pensare ad attività che li uniscano (festa di benvenuto e di addio, serata culturale, serata cinema, pigiama party, karaoke, narrazione di storie, fuoco da campo, giochi, balli, feste di compleanno o di onomastico, feste nazionali, ecc.)

Preparazione dei partecipanti

Cultura – se i partecipanti provengono da diversi Paesi e non sono molto abituati alla vostra, o anche alle tradizioni e ai costumi locali, potreste pensare di preparare in anticipo un pacchetto informativo generale al riguardo; potete includere leggi importanti (alcol, droghe, consumo di sigarette, ordine pubblico ecc.), una piccola presentazione del vostro Paese, della vostra regione o della vostra città, alcuni aspetti turistici, cartine geografiche.

Valuta – se si utilizzano valute diverse da quelle dei Paesi dei partecipanti, indicare quella utilizzata e un tasso di cambio approssimativo per le valute più diffuse.

Linguistica – assicuratevi di avere la possibilità di interagire in modo paritario con tutti i partecipanti durante la mobilità, il che significa che se non parlano la lingua, *qualcuno* (preferibilmente del loro gruppo) la conosce e può aiutarvi a facilitare le traduzioni; parlate con loro per essere sicuri che sappiano cosa stanno firmando, poiché le traduzioni non sono così facili e richiedono sforzi e tempo; ripensate anche alle attività, poiché

potrebbero sbilanciare le dinamiche di gruppo o richiedere più tempo; potete anche pensare a un breve "corso di lingua" da seguire prima dell'arrivo (le frasi più comuni) o durante la mobilità, nella lingua di tutti.

Supporto all'apprendimento – a seconda del tipo di mobilità, si possono avere formatori o facilitatori, che dovrebbero includere nel programma di apprendimento anche il debriefing e la riflessione sulle cose e le attività apprese; inoltre, si può avere il supporto di capigruppo o facilitatori che conducono incontri di riflessione.

Rischi – parlate con il partner o con i partecipanti e chiedete loro di stilare un elenco di domande sulla loro sicurezza e sui rischi a cui potrebbero essere esposti; fornite loro le risposte nella stessa riunione o successivamente per iscritto; questo può darvi ulteriori idee per compilare la matrice dei rischi, in particolare per le attività.

Disseminazione – anche se non è un obbligo, quello che facciamo è includere tra i compiti dei partecipanti quello della disseminazione (abbiamo un contratto anche con loro, non solo con il partner); questo significa che alla fine della mobilità, sia durante le attività se lo includete, sia dopo il loro arrivo a casa, preparano un materiale di disseminazione di qualsiasi formato vogliono (articolo, collage di foto, video, testimonianza, presentazione con il pubblico ecc.) e lo distribuiscono all'interno della loro rete, oltre a fornirci quel materiale perché lo possiamo distribuire anche noi; questo li aiuta a riconoscere la loro esperienza (riflettono su ciò che è successo) e vi aiuta a raggiungere più persone con il vostro progetto.

Sicurezza e protezione

Sicurezza in loco – affiggere in un luogo visibile i numeri di emergenza e avere a disposizione una cassetta di pronto soccorso (è utile anche una persona addestrata a usarla); assicurarsi di tenere una sessione sulla sicurezza con i partecipanti all'inizio, in cui parlare dei luoghi di incontro in caso di emergenza, dei numeri da chiamare, di chi contattare in caso di smarrimento, ecc.



Assicurazione – oltre a tutte le misure che potete adottare, è importante che i partecipanti abbiano un'assicurazione per la mobilità e il periodo di viaggio.

Sicurezza sociale – Pensate a tutte le regole scritte e non scritte della vostra comunità e menzionatele nella comunicazione con i partner e i partecipanti (meglio se scritte); ad esempio, le luci delle strade si spengono alle 22 per risparmiare energia, non si può andare da soli dopo le 12, è necessario avere sempre con sé un documento d'identità, è necessario mostrare la carta d'identità per entrare nei pub, i negozi di alimentari chiudono alle 17, le cucine dei ristoranti chiudono alle 23, è necessario indossare maniche lunghe, pantaloni o gonne per entrare in un luogo religioso, è necessario coprirsi il capo quando si entra in uno spazio religioso ecc. Queste regole possono essere nazionali o specifiche del contesto locale e devono essere rispettate anche dagli ospiti. Facilitate la loro integrazione nella comunità locale fornendo loro queste informazioni, che conoscete meglio di chiunque altro.

Cultura – riunire molte culture e religioni diverse è un'esperienza straordinaria, ma può anche essere la causa principale di conflitti; lingue, valori, mentalità e opinioni diverse sono sempre trapelate e quel fumo può facilmente trasformarsi in fuoco; create uno spazio sicuro per l'apertura e la tolleranza, incoraggiate tutti a fare domande e a riformulare nel caso in cui non capiscano qualcosa, siate aperti alle esperienze e abbassate l'asticella delle offese, poiché ciò che è normale in un Paese può non esserlo in un altro. Le pratiche religiose sono importanti da tenere in considerazione perché anche queste possono creare rabbia, mancanza di rispetto, dissociazioni, stereotipi o pregiudizi.

Le previsioni del tempo – utili non solo a voi per sapere come pianificare le vostre attività, ma anche a loro per preparare i bagagli. Tenete conto che il clima è diverso anche all'interno dello stesso Paese e quando le persone viaggiano, soprattutto per le prime volte, tendono a guidarsi da sole e a riferirsi a ciò che conoscono; una persona che arriva dal Sud Italia in Romania in inverno potrebbe avere uno shock nel vedere che qui ci sono -15°C e non 15°C, quindi ha bisogno di vestiti adeguati per sentirsi a proprio agio.

Valutazione dei rischi: controllate la matrice dei rischi e vedete cosa potrebbe accadere e come potete reagire in termini di attività. Preparatevi in anticipo e potrete ridurre i problemi e aumentare la fiducia nella vostra capacità di gestire un progetto e organizzare le attività.

Visibilità e promozione

Potreste voler preparare con largo anticipo i disegni o anche i materiali per questa attività. Gli oggetti che potete creare e utilizzare sono:

- **Logo del progetto** – un'identificazione visiva del vostro progetto, che dia un chiaro collegamento all'argomento trattato;
- **Manifesti, copertine** – forniscono informazioni su chi siete, cosa volete fare, luogo, date, accesso a ulteriori dettagli;

- **Brochure di presentazione, infopack** – informazioni che i partecipanti devono conoscere, come informazioni turistiche e logistiche, o sulle attività, come già detto;
- **Materiale promozionale** – adesivi, magliette (o altri capi di abbigliamento), tazze, penne, quaderni, zaini, bottiglie d'acqua ecc ; tutto ciò per cui si dispone di un budget e che ha un'utilità anche dopo la fine della mobilità (in modo che possano continuare a usarlo e aumentare la consapevolezza del progetto);
- **Sito web, blog, newsletter, account sui social media** – informazioni sull'ONG, sui partner, sulle attività del progetto, sugli aggiornamenti del periodo di attuazione, sui materiali risultanti dalle attività, sui risultati, ecc;
- **Certificati** – per ringraziare della partecipazione o del coinvolgimento nelle vostre attività; possono includere anche la descrizione delle attività e degli obiettivi di apprendimento e dei risultati, non solo la presenza.

Ruoli chiave

La persona che si occupa dei media dovrebbe essere una persona incaricata di fare foto, video, postare sui social media, essere in contatto con la comunità (partecipanti esterni) o con i mass-media. Le azioni di visibilità e promozione dovrebbero essere almeno quotidiane. Oltre alla vostra persona, potete anche individuare degli "specialisti" tra i partecipanti che possano aiutarvi. Fate attenzione però che la loro preoccupazione principale sia quella di partecipare alle attività, non di fare il lavoro dei media.



L'addetto alla logistica è spesso colui che ha gestito tutti gli aspetti logistici (ha trovato l'alloggio, il cibo, il trasporto ecc. ed è in contatto con loro). Il suo compito principale è assicurarsi che tutto sia funzionale, disponibile e utilizzabile. Questa persona può anche essere responsabile della raccolta di tutti i documenti finanziari che possono derivare dalle attività, ad esempio dopo aver acquistato qualcosa, pagato l'alloggio, i biglietti, i documenti di viaggio dei partecipanti, ecc.

Il responsabile delle attività è colui che si occupa delle attività come facilitatore o formatore, in prima persona o coordinando relatori, ospiti, facilitatori, formatori. Oltre all'effettiva realizzazione delle attività, questa persona è quella che prepara (o si assicura di ottenere) in anticipo i materiali da utilizzare (presentazioni, lavagne a fogli mobili, dispense, ecc.) e ne tiene traccia attraverso un rapporto giornaliero.

È importante che a questi 3 ruoli siano assegnate almeno 3 persone diverse, se non di più. Fare tutto contemporaneamente può essere molto dispendioso e a volte non è possibile risolvere i problemi contemporaneamente.

La persona che si lamenta si trova più spesso tra i partecipanti. Non è un ruolo che si dà, ma lo si assume liberamente. Probabilmente non riuscirete mai ad accontentare tutti con tutto, quindi non preoccupatevi di questo. Ciò di cui dovete preoccuparvi e per cui dovete prepararvi con cura è avere una buona sistemazione, un ottimo cibo e attività ben pianificate. Il resto è regolabile e arriva con il tempo, man mano che si accumula esperienza. Nel caso in cui chi si lamenta inizi a fare i capricci, cercate di risolvere il problema sul posto. Siate aperti alla comunicazione e risolvete la situazione nel modo più veloce e conveniente possibile per tutti. Non esagerate però con le richieste esagerate.

Modello di infopack

Non dovete limitarvi a queste informazioni. Sentitevi liberi di aggiungere le informazioni che ritenete rilevanti o di togliere quelle che non ritenete rilevanti per voi.

Informazioni generali

- Nome del progetto, numero di identificazione;
- Organizzazione ospitante;
- Date;
- Sede (città, paese);

Trasporto e trasferimento internazionale

- Aeroporti vicini, distanza dalla vostra città (se diversa), potenziali rotte o compagnie di volo;
- Informazioni sui trasferimenti verso la città/la sede delle attività.

Trasporto locale

- Informazioni sul trasporto pubblico locale, sui taxi (tariffe generali, orari di lavoro, mappa dei collegamenti, ecc.)

Comunità locale

- Fuso orario;
- Temperature previste;
- Valuta e cambi, pagamenti con carte e contanti;
- Guida turistica locale.

Sistemazione

- Nome e indirizzo dell'alloggio;
- Orari di check-in/out;
- Cosa è incluso e cosa no (pasti, accesso alla cucina, opzioni aggiuntive, ecc.).

Pasti e pause caffè

- Dove si trova la colazione e come viene servita (se presso l'alloggio, per conto proprio, ecc.);
- Come viene fornito il pranzo e dove;
- Opzioni per la cena;
- Servizi per la pausa caffè.

Spazio di lavoro e materiali

- L'ubicazione dello spazio di lavoro;
- Eventuali richieste particolari di attrezzature/materiali da parte dei partner;
- Può trovarsi nello stesso luogo dell'alloggio o in un altro.

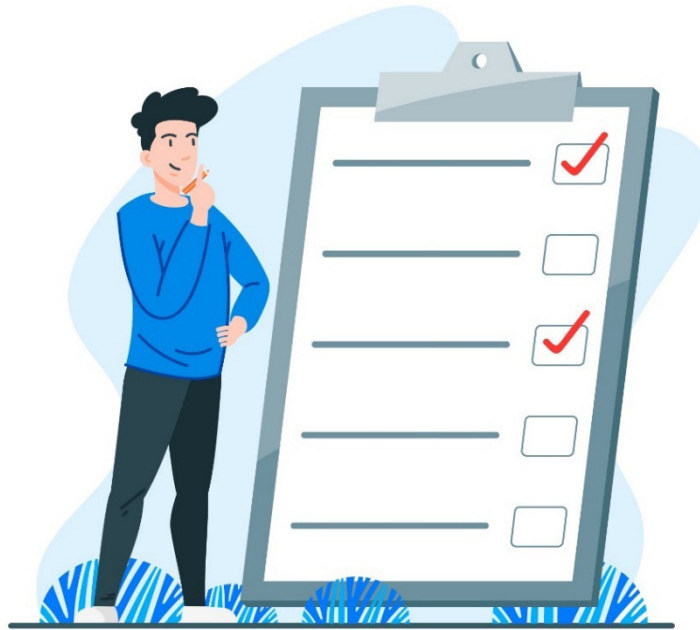
Attività

- Fornite l'ordine del giorno, che deve includere gli argomenti di discussione, le date e gli orari;
- Indicare se ci sono aspetti particolari da preparare da parte dei partner (presentazioni, documenti, materiali, ecc.);
- Stabilite delle scadenze per ricevere particolari materiali o informazioni su ciò di cui avete bisogno.

Modello di lista di controllo

Azione da intraprendere	Responsabile	Scadenza	Fatto	Osservazioni
PRIMA DELLA MOBILITÀ				
Agenda e date della mobilità				
Elenco delle persone presenti				
Preparare l'elenco dei partecipanti				
Preparare i certificati di partecipazione				
Supportare i partner nei viaggi				
Trovare un alloggio adatto				
Preparare l'infopack sulla mobilità				
Informare i partner sull'ordine del giorno, sulla logistica locale e sui materiali da preparare.				
Preparare il materiale da presentare				
Avere informazioni chiare sull'arrivo di ogni partecipante				
Avere informazioni chiare sulle modalità di alimentazione				
Stampare le liste di partecipazione (>2 copie)				
Stampare i certificati di partecipazione e farli firmare dal rappresentante legale.				
Stampare altri documenti necessari				

Azione da intraprendere	Responsabile	Scadenza	Fatto	Osservazioni
Preparare il materiale di visibilità del finanziatore e del progetto				
Preparare la sala riunioni (arredi, attrezzature, materiali di lavoro)				
Preparare la pausa caffè				
Collocare il materiale di visibilità del finanziatore e del progetto in luoghi adatti per le foto.				
Pubblicazione sui social media della mobilità in arrivo				
DURANTE LA MOBILITÀ				
Chiedete ai partecipanti di firmare gli elenchi				
Fate firmare al vostro rappresentante legale l'elenco di partecipazione				
Scattare foto con il finanziatore e gli elementi di visibilità del progetto, se possibile.				
Pubblicazione sui social media della mobilità				
Azione da intraprendere	Responsabile	Scadenza	Fatto	Osservazioni
ALLA FINE DELLA MOBILITÀ				
Avere informazioni chiare sulla partenza di ogni partecipante				
Preparare il verbale o una relazione sulla mobilità.				
Pubblicazione sui social media della mobilità				
Preparare e realizzare azioni ed eventi di divulgazione				



Modello di procedura per l'organizzazione di una mobilità

Per organizzare con successo la mobilità transnazionale, è necessario prendere in considerazione le seguenti fasi:

ASPETTI PRATICI

Prima della riunione

- Controllate la domanda di progetto per vedere i temi della mobilità; discutete con il coordinatore se avete domande;
- Preparare l'ordine del giorno della mobilità in base alla domanda di progetto e alle situazioni in corso; verificare con i partner se c'è qualcos'altro che vorrebbero affrontare durante la mobilità;
- Stabilite le date in accordo con tutti i partner; assegnate del tempo aggiuntivo per gli spostamenti, oltre ai giorni di mobilità;
- Chiedete i nomi dei partecipanti a ciascun partner; supportateli con la logistica locale per il viaggio e l'alloggio;
- Preparare l'elenco dei partecipanti e i certificati di partecipazione;
- Voi siete il leader della mobilità, quindi preparate i vostri materiali/presentazioni in anticipo; assicuratevi che anche i partner/partecipanti sappiano per tempo cosa devono preparare (se è il caso);
- Creare un materiale che contenga tutte le informazioni necessarie per il viaggio/trasferimento verso l'alloggio, il luogo della mobilità, l'organizzazione del

vitto ecc. (infopack); si possono includere materiali/informazioni sulla comunità locale per aiutare i partecipanti in arrivo a conoscere meglio la vostra comunità;

- Inviare l'agenda della mobilità, l'elenco dei materiali che devono preparare (se del caso) e qualsiasi altra informazione necessaria per l'organizzazione della mobilità;
- Organizzare gli arrivi/trasferimenti locali e i check-in;
- Assicuratevi di avere a disposizione tutto il necessario per la sala di attività (arredi, attrezzature, materiali di lavoro); provate le attrezzature prima per evitare problemi tecnici;
- Stampate in anticipo l'elenco dei partecipanti e gli altri documenti necessari;
- Preparare un roll-up/banner/materiale visibile con il logo del progetto e/o del programma di finanziamento; posizionarlo in un luogo visibile nella sala delle attività, adatto per le foto durante la mobilità;
- Pubblicate sui vostri account di social media che la mobilità avrà luogo e pochi dettagli al riguardo, utilizzando almeno gli hashtag del finanziatore e del vostro progetto.

Durante la mobilità

- Stampate in anticipo gli elenchi di partecipazione e gli attestati di frequenza e fateli firmare a tutti con inchiostro BLU; assicuratevi che il rappresentante legale della vostra organizzazione li firmi;
- Tenete traccia delle vostre attività; alla fine della mobilità dovrete preparare un verbale o una relazione e inviarlo insieme a tutti i materiali presentati a tutti i partner;
- Scattare foto durante le attività; assicurarsi di avere almeno una foto di gruppo in cui sia visibile il logo del progetto e/o del programma di finanziamento;
- Pubblicate sui vostri account di social media che la mobilità ha luogo e pochi dettagli su di essa (sentitevi liberi di includere foto o qualsiasi tipo di materiale visivo), utilizzando almeno gli hashtag del finanziatore e del vostro progetto.

Al termine della mobilità

- Organizzare le partenze (trasferimenti locali) e i check-out;
- Pubblicate sui vostri account di social media che la mobilità ha avuto luogo e pochi dettagli in merito (sentitevi liberi di includere foto o qualsiasi tipo di materiale visivo), utilizzando almeno gli hashtag del finanziatore e del vostro progetto;
- Preparare e realizzare attività di divulgazione da parte vostra, dei vostri partner, con/da parte dei partecipanti.

LOGISTICA

Viaggi

- Verificate con il partner i possibili percorsi per raggiungere l'aeroporto più vicino o più conveniente nelle vostre vicinanze;
- Prima di acquistare i biglietti aerei, verificate i potenziali trasferimenti (tempi, mezzi di trasporto disponibili) verso la vostra città o proponete varie alternative con i loro orari e prezzi (autobus, treni, trasferimenti privati, taxi ecc.);
- Una volta acquistati i biglietti, annotate la data e l'ora di arrivo di ciascun partecipante/partner.

Sistemazione

- Cercare localmente un alloggio adatto in termini di prezzo, offerta di colazione (se del caso), condizioni della camera e distanza dalla sala attività (se non forniscono spazio);
- Decidete quale sia il più adatto alle vostre esigenze.

Organizzazione del cibo

- Per i pasti che organizzate, assicuratevi di chiedere ai partecipanti la loro dieta alimentare e di pianificare di conseguenza;
- Assicuratevi che la pausa pranzo sia sufficientemente lunga, in base alle disposizioni alimentari che adottate;
- Sentitevi liberi di proporre opzioni della vostra gastronomia locale e di consigliare luoghi dove mangiare, in caso di tempo libero in cui non organizzate il pasto.

Spazio di lavoro e materiali

- Assicuratevi di avere spazio e arredi sufficienti (tavoli, sedie, divani, ecc.) per tutti i partecipanti, compresi i vostri soci che assistono alla mobilità;
- Tenere a portata di mano un proiettore e un computer portatile per le presentazioni digitali/riunioni online con i membri che non possono partecipare fisicamente; assicurarsi di avere una webcam e un microfono e una buona connessione internet stabile;
- Preparate in anticipo una manciata di prodotti fissi per le attività; assicuratevi che i partecipanti abbiano un taccuino/quaderni e penne, o fornite loro delle prese di corrente per i loro computer portatili per annotare le informazioni, se ne hanno bisogno;
- Ridurre il più possibile il consumo di carta e plastica e fornire alternative più ecologiche quando possibile;
- Tenete presente che i costi potenziali della sala attività, dei materiali di lavoro o delle pause caffè sono a carico di ciascuna organizzazione ospitante.

Pausa caffè

- Assicuratevi di avere a disposizione caffè/tè e acqua per i partecipanti;
- Sono graditi anche biscotti o frutta extra;
- Ridurre il più possibile il consumo di carta e plastica e, quando possibile, fornire articoli lavabili.

ALLEGATI

- I. Elenco dei partecipanti
- II. Certificati di partecipazione
- III. Modello di infopack
- IV. Lista di controllo

Esempi di SoundBeatsTime

Nelle pagine seguenti vorremmo presentare alcune indicazioni relative ai tipi di attività dei progetti di partenariato collaborativo (Erasmus+), che abbiamo utilizzato anche nel nostro progetto.

Riunioni transnazionali di progetto (TPM)

Calcolo dell'importo della sovvenzione

- L'importo della sovvenzione viene calcolato moltiplicando il numero totale di partecipazioni per il contributo unitario applicabile.
- Per impostazione predefinita, per luogo di origine si intende il luogo in cui si trova l'organizzazione mittente e per luogo di destinazione il luogo in cui si trova l'organizzazione ricevente.
- Se viene indicato un luogo di origine o una sede diversa, il beneficiario deve fornire il motivo di tale differenza.

Evento scatenante

- L'effettiva partecipazione dei partecipanti all'incontro transnazionale del progetto.

Documenti di supporto

- Prova di partecipazione all'attività sotto forma di un elenco di presenze che specifichi il nome del partecipante, l'organizzazione di invio, l'indirizzo dell'organizzazione, la firma del partecipante, lo scopo dell'attività e la data di inizio e fine – firmato dall'organizzazione ricevente e dal partecipante.
- L'elenco delle presenze deve essere consegnato in originale ai rappresentanti del coordinamento (1 copia); se l'organizzazione ospitante ne richiede uno anche in originale, si possono fare 2 elenchi identici.
- Prova di partecipazione all'attività sotto forma di certificato di partecipazione che specifichi il nome del partecipante, l'organizzazione di invio, l'indirizzo dell'organizzazione, lo scopo dell'attività e la data di inizio e fine – firmato dall'organizzazione ricevente.
- I certificati di partecipazione devono essere consegnati in copia/scansione ai rappresentanti del coordinamento.
- In caso di viaggio da un luogo diverso da quello in cui ha sede l'organizzazione mittente e/o di viaggio verso un luogo diverso da quello in cui ha sede l'organizzazione destinataria, che comporta una modifica della fascia di distanza, l'itinerario di viaggio effettivo deve essere supportato da biglietti di viaggio o altre fatture che specifichino il luogo di partenza e il luogo di arrivo.
- Non è necessario fornire documenti finanziari per qualsiasi aspetto legato a come è stato speso il budget (viaggio, alloggio, cibo, trasporto locale, ecc.).
- Prova di viaggio sotto forma di copie di biglietti/schede d'imbarco, da cui si possa evincere il percorso effettuato (i prezzi non sono rilevanti), inviata per e-mail al coordinatore.
- I documenti forniti dall'organizzatore devono rispettare i modelli forniti dal coordinatore.

Segnalazione

- Il coordinatore della riunione deve comunicare la sede della riunione, la data e il numero di partecipanti.
- Le organizzazioni di invio devono essere in grado di dimostrare un legame formale con le persone che partecipano agli incontri del progetto transnazionale, sia che siano coinvolte nel progetto come personale (su base professionale o volontaria).
- Il documento di collegamento formale deve essere consegnato in originale ai rappresentanti del coordinamento per ogni riunione, nel caso in cui ci siano modifiche rispetto all'elenco iniziale.
- L'ordine del giorno dettagliato e il verbale della riunione devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.
- Tutti i documenti utilizzati o distribuiti durante l'incontro transnazionale del progetto devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.

- Foto e video dell'incontro devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.
- Il materiale risultante dell'incontro deve essere caricato nel drive del progetto.



Attività di apprendimento, insegnamento e formazione (LTT o mobilità)

Calcolo dell'importo della sovvenzione

- L'importo della sovvenzione consiste in un contributo unitario per il viaggio, il sostegno individuale e il supporto linguistico. È calcolato come segue:
 - VIAGGIO: l'importo della sovvenzione è calcolato moltiplicando il numero di partecipanti per il contributo unitario applicabile alla fascia di distanza per il viaggio come specificato
 - SOSTEGNO INDIVIDUALE: l'importo della sovvenzione è calcolato moltiplicando il numero di giorni/mesi (compresi i 2 giorni di viaggio) per partecipante, compresi gli accompagnatori, per il contributo unitario applicabile al giorno/mese per il tipo di partecipante e per il Paese ricevente interessato.
 - SUPPORTO LINGUISTICO: l'importo della sovvenzione è calcolato moltiplicando il numero totale di partecipanti che ricevono il supporto linguistico per il contributo unitario applicabile (solo per le mobilità a lungo termine).

- I partner devono essere in grado di dimostrare il legame formale con le persone che partecipano alle attività di formazione, insegnamento o apprendimento transnazionali, sia che siano coinvolte nel progetto come personale (su base professionale o volontaria) o come discenti.
- Tuttavia, tale collegamento formale non è richiesto per i giovani che partecipano alla mobilità mista e per gli operatori giovanili che partecipano a eventi di formazione del personale a breve termine.

Evento scatenante

- **COSTI DI VIAGGIO:** l'evento che condiziona il diritto alla sovvenzione è che il partecipante abbia effettivamente intrapreso l'attività.
- **SOSTEGNO INDIVIDUALE:** l'evento che condiziona il diritto alla sovvenzione è che il partecipante abbia effettivamente intrapreso l'attività.
- **SUPPORTO LINGUISTICO:** l'evento scatenante per il diritto alla sovvenzione è che il partecipante abbia intrapreso un'attività superiore a 2 mesi e che la persona abbia effettivamente intrapreso una preparazione linguistica nella lingua di istruzione/lavoro.

Documenti di supporto

- **VIAGGIO:** Prova di partecipazione all'attività sotto forma di un elenco di presenze firmato dall'organizzazione ricevente che specifichi i nomi dei partecipanti, lo scopo dell'attività e la data di inizio e fine.
 - Non è necessario fornire documenti finanziari per qualsiasi aspetto legato a come è stato speso il budget (viaggio, alloggio, cibo, trasporto locale, ecc.).
 - Prova di viaggio sotto forma di copie di biglietti/schede d'imbarco, da cui si possa evincere il percorso effettuato (i prezzi non sono rilevanti), inviata per e-mail al coordinatore.
- **SUPPORTO INDIVIDUALE:** prova di partecipazione all'attività sotto forma di lista di presenza (mobilità mista dei giovani)/certificato di partecipazione (mobilità del personale) firmato dall'organizzazione ricevente che specifica il nome del partecipante, lo scopo dell'attività, nonché la data di inizio e di fine;
 - Formato digitale del certificato Youthpass/partecipazione emesso.
- **SUPPORTO LINGUISTICO**
 - Prova di partecipazione ai corsi sotto forma di dichiarazione firmata dal fornitore del corso, che specifichi il nome del partecipante, la lingua insegnata, il formato e la durata del supporto linguistico fornito, oppure
 - Fattura per l'acquisto di materiale didattico, con indicazione della lingua interessata, del nome e dell'indirizzo dell'organismo che emette la fattura, dell'importo e della valuta e della data della fattura, oppure

- Nel caso in cui il supporto linguistico sia fornito direttamente dal beneficiario: una dichiarazione firmata e datata dal partecipante, che specifichi il nome del partecipante, la lingua insegnata, il formato e la durata del supporto linguistico ricevuto.
- L'elenco delle presenze deve essere consegnato in originale ai rappresentanti del coordinamento (1 copia); se l'organizzazione ospitante ne richiede uno anche in originale, si possono fare 2 elenchi identici.
- I documenti forniti dall'organizzatore devono rispettare i modelli forniti dal coordinatore.

Segnalazione

- L'organizzatore deve comunicare la sede dell'attività di apprendimento, insegnamento e formazione, la data e il numero di partecipanti.
- L'organizzatore deve presentare una relazione sull'attività (programma giornaliero/mensile, attività, metodi, risultati, ecc.)
- Tutti i documenti utilizzati o distribuiti durante la mobilità devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.
- Foto e video dell'incontro devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.
- Il materiale risultante dell'incontro deve essere caricato nel drive del progetto.

Uscite intellettuali (IO)

Calcolo dell'importo della sovvenzione

- L'importo della sovvenzione viene calcolato moltiplicando il numero di giorni di lavoro svolti dal personale dei beneficiari per il contributo unitario applicabile al giorno per la categoria di personale per il Paese in cui il beneficiario interessato è stabilito.
- La categoria applicabile non riguarda il profilo professionale della persona, ma la funzione svolta dalla persona in relazione allo sviluppo della produzione intellettuale.
- I costi del personale per i dirigenti e il personale amministrativo dovrebbero essere già coperti dalla voce di bilancio "Gestione e attuazione del progetto".
- Questi costi possono essere utilizzati nella voce di bilancio "Intellectual Outputs" solo se richiesti e approvati dall'AN.

Evento scatenante

- L'evento che condiziona il diritto alla borsa di studio è che il prodotto intellettuale sia stato prodotto e che sia di un livello qualitativo accettabile, come determinato dalla valutazione dell'AN.
- Il materiale deve superare il controllo di plagio. In caso di esito negativo, deve essere rifatto dal partner.

Documenti di supporto

- Prova dell'output intellettuale prodotto – il prodotto stesso.
- Prova del tempo del personale investito nella produzione dell'output intellettuale sotto forma di scheda oraria per persona, che identifichi il nome della persona, la categoria del personale in termini di 4 categorie, le date e il numero totale di giorni di lavoro della persona per la produzione dell'output intellettuale (Allegato V).
- Allegato V – Output intellettuale Il timesheet deve essere firmato sia dal rappresentante legale che dalla persona che esegue i compiti del partner.
- Possono esserci più persone che coprono la stessa posizione, a patto che vengano rispettati il numero di giorni e il budget.

Ad esempio, se sono stati attribuiti 60 giorni per la ricerca, possono esserci 3 persone per 20 giorni di lavoro o 1 persona per tutti i 60 giorni. La suddivisione del numero di giorni è a vostra discrezione, a patto che adempiate al compito.

- Prova della natura del rapporto tra la persona e il beneficiario interessato (come ad esempio il tipo di contratto di lavoro, il volontariato, la proprietà di una PMI, ecc).
- In tutti i casi, i beneficiari devono essere in grado di dimostrare il legame formale con la persona interessata, sia che questa sia coinvolta nel Progetto su base professionale o volontaria.
- Le persone che lavorano per un beneficiario sulla base di un contratto di servizio (ad esempio, traduttori, web designer, ecc.) non sono considerate personale dell'organizzazione interessata.
- Il loro tempo di lavoro non può quindi essere rivendicato sotto la voce "produzioni intellettuali", ma può essere ammissibile sotto la voce "costi eccezionali" alle condizioni specificate nella relativa sezione sottostante.
- Il coordinatore può richiedere in qualsiasi momento il lavoro in corso sulla base delle descrizioni dell'Allegato V e dei rapporti trimestrali.
- I partner devono prendere in considerazione il tempo necessario per produrre il risultato finale e il coinvolgimento di altri partner nella finalizzazione del prodotto – traduzioni, design.
- I documenti forniti dal partner devono rispettare i modelli forniti dal coordinatore.

Segnalazione

- Il coordinatore dell'attività deve riferire sulle attività svolte e sui risultati ottenuti.
- Il coordinatore dell'attività deve includere informazioni sulla data di inizio e di fine e sul numero di giorni di lavoro per categoria di personale per ciascuno dei beneficiari che collaborano direttamente allo sviluppo degli output intellettuali.

Eventi moltiplicatori (ME)

Calcolo dell'importo della sovvenzione

- L'importo della sovvenzione è calcolato moltiplicando il numero di partecipanti provenienti da organizzazioni diverse dal beneficiario, dai partner associati che ospitano un evento moltiplicatore e da altre organizzazioni partner del progetto, come specificato nell'Accordo, per il contributo unitario applicabile per partecipante.

Evento scatenante

- L'evento che condiziona il diritto alla sovvenzione è che l'evento moltiplicatore abbia avuto luogo e che sia di un livello qualitativo accettabile, come determinato dalla valutazione dell'AN.

Documenti di supporto

- Prova di partecipazione all'evento moltiplicatore sotto forma di elenco dei partecipanti firmato dai partecipanti e dall'organizzazione ricevente, che specifichi il nome, la data e il luogo dell'evento moltiplicatore, e per ogni partecipante: nome e firma della persona, nome e indirizzo dell'organizzazione di invio della persona (se applicabile).
- L'elenco dei partecipanti deve essere consegnato in copia/scansione ai rappresentanti del coordinamento; se l'organizzatore può fornire l'originale invece di una copia, è preferibile.
- Ordine del giorno dettagliato e qualsiasi documento utilizzato o distribuito durante l'evento moltiplicatore.
- Foto e video dell'incontro devono essere consegnati al coordinatore e ai partner.
- I materiali risultanti dell'evento devono essere caricati nel drive del progetto.
- Non è necessario fornire documenti finanziari per qualsiasi aspetto legato a come è stato speso il budget (viaggio, alloggio, cibo, trasporto locale, affitto dello spazio di lavoro, altoparlanti, ecc.)
- I documenti forniti dall'organizzatore devono rispettare i modelli forniti dal coordinatore.

Segnalazione

- L'organizzatore deve riportare la descrizione dell'evento moltiplicatore, i risultati intellettuali trattati, le organizzazioni leader e partecipanti, la sede dell'incontro e il numero di partecipanti locali e internazionali.
- Nel caso in cui i beneficiari non sviluppino i risultati intellettuali richiesti e approvati dall'AN, anche i relativi eventi moltiplicatori non saranno considerati ammissibili al sostegno della sovvenzione.
- Se l'AN ha concesso un sostegno per lo sviluppo di diversi risultati intellettuali, ma solo alcuni di essi vengono alla fine realizzati, l'AN deve determinare in che misura ciascuno dei relativi eventi moltiplicatori è ammissibile al sostegno della sovvenzione.



Esempio di relazione sulla comunicazione

Partner per la rendicontazione	
Periodo di riferimento	
Persona responsabile	

A. Promozione e visibilità

I. Attività generali

1. Come avete promosso il progetto e vi siete assicurati che fosse visibile all'interno e all'esterno della vostra organizzazione?

2. Fornite link/schermi di stampa (in un documento separato) delle azioni intraprese. Se potete includere gli insight (reazioni, reach, engagement, visualizzazioni ecc.) è ancora meglio.

3. Come viene garantita la visibilità del programma Erasmus+?

II. Attività specifiche

Inserite i link e allegate in un documento separato le schermate di stampa con i materiali di visibilità. Se gli insight sono visibili (reazioni, impegni, reach, visualizzazioni ecc.) è ancora meglio.

1. Incontri transnazionali: come avete garantito la loro promozione e visibilità?

2. I risultati intellettuali – come avete garantito la loro promozione e visibilità?

3. Attività di apprendimento, insegnamento e formazione: come ne avete garantito la promozione e la visibilità?

4. Moltiplicare gli eventi: come avete garantito la loro promozione e visibilità?

B. Diffusione e valorizzazione dei risultati

I. Attività generali

1. Descrivete le attività di divulgazione svolte finora.

2. Come pensate di diffondere ulteriormente i risultati del progetto all'interno e all'esterno della vostra organizzazione? Fornite i dettagli del vostro piano (calendario stimato).

3. Descrivete le attività di sfruttamento svolte finora.
4. Come pensate di sfruttare ulteriormente i risultati del progetto all'interno e all'esterno della vostra organizzazione? Fornite i dettagli del vostro piano (calendario stimato).
II. Attività specifiche
Inserite i link e allegare in un documento separato le schermate di stampa con i materiali di visibilità. Se gli insight sono visibili (reazioni, impegni, reach, visualizzazioni ecc.) è ancora meglio.
1. Incontri transnazionali: come ne avete garantito la diffusione e l'utilizzo?
2. I risultati intellettuali – come avete garantito la loro diffusione e il loro sfruttamento?
3. Attività di apprendimento, insegnamento e formazione: come ne avete garantito la diffusione e l'utilizzo?
4. Moltiplicare gli eventi: come avete garantito la loro diffusione e valorizzazione?

Esempio di rapporto intermedio e finale

Report del partner	
Periodo di riferimento	
Persona responsabile	
GESTIONE	
I. Aspetti formali. Il partenariato	
1. Ci sono stati cambiamenti per quanto riguarda il rappresentante legale/persona di contatto?	

2. Altre modifiche (date, attività, ecc.) – tutte da segnalare
3. Come procede la comunicazione all'interno del consorzio?
4. Quali sono gli aspetti positivi del lavoro in questo consorzio e in questo progetto?
5. Ci sono state difficoltà in questa collaborazione? Se sì, come hanno influito sull'attuazione del progetto e come sono state risolte.
6. Ci sono aspetti che potrebbero essere migliorati nel funzionamento del partenariato?
II. Implementazione del progetto. Coinvolgimento interno all'organizzazione
1. Avete preparato un piano di attuazione dettagliato delle vostre attività (obiettivi, attività, risorse, persone responsabili, risultati attesi, periodo di attuazione)? Descrivetelo e descrivetene l'andamento (progressi).
2. Come si integra questo progetto nel piano di lavoro/piano strategico dell'organizzazione?
3. Come è conosciuta la partecipazione al progetto a livello della vostra organizzazione?
4. Team di progetto (responsabile dell'implementazione) – chi lavora, quali sono i suoi compiti, le sue responsabilità?
5. I compiti a livello di squadra sono stati decisi chiaramente? Sono identificabili? Come monitorate questo aspetto?
6. Ci sono stati problemi di comunicazione all'interno del team di progetto (leader, staff, volontari, ecc.)?

III. Attuazione – attività
1. Descrivete le misure di gestione adottate.
2. Che tipo di costi avete sostenuto per la gestione?

3. Quali sono i risultati del progetto in questa fase? Le attività e gli obiettivi iniziali del progetto sono stati realizzati e raggiunti finora? Come?

4. Come viene effettuato finora il monitoraggio del progetto e da chi? Quali sono i progressi compiuti finora?

5. Se il progetto coinvolge altre organizzazioni (partner/collaboratori locali), che non partecipano formalmente al progetto, descrivere brevemente il loro coinvolgimento.

6. Se pertinente, descrivete le difficoltà incontrate finora nella gestione dell'attuazione del progetto e come le avete affrontate.

7. Qualsiasi altro commento, suggerimento o richiesta.

IV. Monitoraggio e valutazione

1. Quali metodi e strumenti utilizzate per monitorare i progressi?

2. Quali sono le conclusioni del processo di monitoraggio finora? Quali sono gli aspetti positivi? Quali sono le parti che richiedono maggiore attenzione? Quali sono le azioni da intraprendere al riguardo?

3. Quali metodi e strumenti utilizzate per valutare le vostre azioni e il vostro contributo alla partnership?

4. Quali sono le conclusioni del processo di valutazione finora? Quali sono gli aspetti positivi? Quali sono le parti che richiedono maggiore attenzione? Quali sono le azioni da intraprendere al riguardo?

5. Avete valutazioni/feedback/testimonianze/questionari ecc. da parte del gruppo target/partecipanti? Li indichi qui.

V. Impatto

1. Qual è l'impatto sulla vostra organizzazione?

2. Qual è l'impatto sul vostro gruppo target fino a questo momento?

3. Qual è l'impatto sui vostri partner/collaboratori locali?
4. Qual è l'impatto su altri terzi interessati?
INCONTRI DI PROGETTO TRANSNAZIONALI
1. A quali incontri di progetto transnazionali ha partecipato? Dove si sono svolti e in quali date?
2. Descrivete come si è svolto ogni incontro in termini di informazioni presentate.
3. C'è qualche altro aspetto che avreste voluto sapere ma che non è stato affrontato durante gli incontri?
OUTPUT INTELLETTUALI
1. Il vostro lavoro per questo prodotto è in linea con la sua pianificazione?
2. In quale fase si trova questo prodotto? Descrivete le attività implementate per questo prodotto.
3. Avete fornito al coordinatore la tabella dei timesheet dell'IO?
4. Qual è la percentuale del lavoro svolto finora rispetto alla vostra parte?
MOLTIPLICARE GLI EVENTI
1. A quale evento di moltiplicazione ha partecipato? Dove si sono svolti e in quali date?
2. Come avete promosso l'evento?
3. Come avete selezionato i partecipanti? Qual era il loro profilo?
4. Descrivere come si è svolto (tipo, attività realizzate, luogo e data, IO diffuso, feedback/opinioni dei partecipanti).
5. Come avete diffuso la notizia dopo l'evento?

APPRENDIMENTO/INSEGNAMENTO/FORMAZIONE

1. A quale evento di apprendimento/insegnamento/formazione ha partecipato? Dove si è svolto e in quali date?

2. Come avete promosso l'evento per selezionare i partecipanti?

3. Qual è stato il processo di selezione? Qual era il loro profilo? Quanti ne avete selezionati e su quanti candidati?

4. Come avete preparato i partecipanti a questa mobilità?

5. Descrivere come si è svolto (attività implementate, luogo e data, IO diffuse, feedback/opinioni dei partecipanti).

6. Ci sono materiali di visibilità derivanti dalle attività? Descrivere.

7. Come avete diffuso la notizia dopo l'evento?

8. In che modo i partecipanti hanno integrato l'aspetto dell'apprendimento nel loro lavoro?

9. Come valutano i partecipanti la loro partecipazione?

10. L'attività ha avuto un impatto notevole sulla vostra organizzazione/personale/partecipanti?

11. Come avete aiutato il partecipante a compilare il certificato Youthpass?

12. (Organizzazione): Quali attività sono state realizzate? Sono stati forniti materiali aggiuntivi ai partecipanti per la preparazione/pratica individuale dopo l'evento? Quali metodi avete utilizzato?

13. (Organizzazione): Come avete monitorato e valutato l'evoluzione dei partecipanti?

14. (Organizzatore): Quali misure avete adottato per garantire la protezione e la sicurezza dei partecipanti?

15. Se ci sono cambiamenti degni di nota legati a questa mobilità rispetto al modulo di domanda, si prega di descrivere e argomentare il motivo.

COSTI ECCEZIONALI (75%)

1. Per cosa avete speso questo budget?

2. Quale percentuale del budget per i costi eccezionali avete speso?

3. Avete inviato i documenti finanziari al coordinatore?

4. Da dove avete coperto il 25% come parte di cofinanziamento?

COMMENTI AGGIUNTIVI

C'è qualcos'altro che vorrebbe menzionare?



VII. COS'ALTRO C'È DA SAPERE



Concetti chiave

- Domande frequenti;
- Vocabolario frequentemente utilizzato in Erasmus+ e nel Corpo europeo di solidarietà.

Questo capitolo è interamente dedicato a varie domande che potreste porvi e alle informazioni ancora mancanti dopo aver letto questa guida. Le risposte si basano al 100% sulla nostra esperienza e sui nostri approcci. Sentitevi liberi di adattarle o di fare ciò che ritenete più adatto a voi e al vostro contesto (procedure interne, leggi nazionali, richieste dei finanziatori).

Domande frequenti

Finanziamenti UE – ONG

1. Dove posso trovare i programmi finanziati dall'UE?

Il portale principale per i programmi finanziati dall'UE è ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal. Con una semplice ricerca di "finanziamenti e gare d'appalto dell'UE" è possibile trovare facilmente anche il sito web.

2. Come posso sapere quale sottoprogramma è adatto al mio progetto?

Una volta individuato il programma di finanziamento a cui si desidera fare domanda, leggere la guida, i moduli o qualsiasi altro documento messo a disposizione per supportare il rispettivo bando.

Inoltre, se non siete ancora sicuri, potete chiedere una consulenza agli uffici di gestione dei finanziatori spiegando loro cosa vorreste fare. Loro vi guideranno verso il sottoprogramma più adatto. Anche rivolgersi a esperti tra i vostri amici, la vostra rete o i vostri partner può essere utile.

3. Come posso esercitarmi nel mondo dei progetti finanziati dall'UE e della loro gestione?

L'unico modo per ottenerlo è farlo. Se non avete ancora il coraggio di iniziare a coordinare un progetto, cercate di diventare partner di uno di essi o di impegnarvi come personale/volontario.

Il volontariato, i tirocini o le partecipazioni regolari possono darvi molti spunti, esperienze e farvi abituare a questo magico mondo.

Quando vi sentite un po' pronti o almeno abbastanza coraggiosi da provarci, realizzate il vostro primo progetto e chiedete costantemente il sostegno degli esperti che vi circondano (funzionari del finanziatore, partner, consulenti ecc.).

4. Che cos'è l'Agenzia nazionale? Funziona per tutti i programmi europei?

L'Agenzia nazionale è il gestore delle sovvenzioni e il responsabile, a livello nazionale/regionale e decentrato, ad esempio per i programmi Erasmus+ e Corpo europeo di solidarietà. Sono i rappresentanti territoriali (a livello nazionale o regionale) della Commissione europea e si assicurano che le sovvenzioni concesse rispettino le regole del programma.

Ogni programma europeo ha un'autorità di gestione, ma non tutti fanno capo alla stessa istituzione. Dovete cercare chi è responsabile del programma che vi interessa, a livello di Paese e, in alcuni casi, anche di regione. In alcuni casi, alcuni programmi o sotto-azioni sono gestiti da un unico ente centralizzato.

Ogni guida e/o invito a presentare proposte riporta al suo interno informazioni su chi è responsabile dell'assegnazione delle sovvenzioni e su come contattarlo, soprattutto nel caso di agenzie multiple, come quelle nazionali decentrate.

5. Quando deve essere consultata l'Agenzia nazionale?

Vi consigliamo di farlo ogni volta che ne avete bisogno:

- Fase di preparazione alla stesura del modulo di domanda: se avete domande, dubbi, sono gli esperti di prima mano a chiarirli per voi;
- Fase di stipula del contratto: in quanto principianti, potrebbero esserci termini e condizioni del contratto che non capite; contattate la persona responsabile del progetto e chiariteli; non firmate un contratto senza averlo compreso appieno;
- Fase di preparazione delle attività: avete iniziato il vostro progetto e ora vi trovate in varie situazioni in cui non siete sicuri di come procedere; contattate l'agenzia e chiedete consigli o indicazioni;
- Fase di implementazione: per qualsiasi dubbio, meglio adottare l'approccio "potrebbe essere una domanda stupida, ma..."; lo stesso vale in caso di difficoltà, conflitti, reclami ecc;

- Fase di valutazione e rendicontazione: assicuratevi di avere e fornire tutte le informazioni richieste; se non siete sicuri di quali documenti compilare o di come esprimere determinate cose (soprattutto in caso di problemi riscontrati durante l'implementazione), ancora una volta vi diciamo di mettervi in contatto con loro e vedere qual è la soluzione migliore per il vostro caso.

Quindi contattateli letteralmente ogni volta che ne avete bisogno, ma assicuratevi di non affollarli troppo con domande per le quali potete trovare la risposta nei documenti che avete a disposizione (guida, bandi, regole ecc.).

6. Come posso trovare dei partner?

Siate chiari su ciò che volete fare, in modo da poter selezionare i partner che corrispondono alla vostra idea (esigenza, problema) e ai vostri valori e principi. Pensate ai luoghi in cui potete trovarli e iniziate a impegnarvi con loro: online (gruppi, forum, piattaforme), raccomandazioni, reti, incontri, eventi, ecc. Potete trovare maggiori dettagli al riguardo nel Capitolo III (Aspetti aggiuntivi, Partner o collaboratori).

7. Qual è il tipo di scrittura migliore per la presentazione di un progetto?

Quello con cui vi sentite a vostro agio, che sia facile da capire e da seguire, che utilizzi termini semplici e il meno possibile tecnici (o che sia spiegato se è necessario usarli), che sia conciso e pertinente all'argomento. Consultate il Capitolo III per le spiegazioni dei test Grandma e Beer (Aspetti aggiuntivi, I test).

8. È meglio essere lunghi nel descrivere il progetto o essere diretti e concisi?

Entrambi, in un certo senso:

- Non divagate dall'argomento solo per farlo sembrare più lungo perché "una domanda più grande fa pensare che siate esperti". La concisione e la pertinenza sono importanti;
- Entrate nei dettagli nelle sezioni in cui dovete descrivere le parti veramente importanti, come i processi che devono essere descritti in modo più approfondito per fornire un quadro completo (ad esempio, attività e metodi, risultati). La prima affermazione è comunque valida.

Quanto più è facile per un "esterno" leggere e capire il progetto, tanto meglio è. Se questo significa essere molto concisi, fatelo. Se richiede maggiori dettagli, dateli. Tenete conto delle limitazioni delle applicazioni (se è il caso), poiché ciò significa che dovete comprimere tutte le informazioni in uno spazio limitato, pur essendo pertinenti e fornendo dettagli sufficienti per essere compresi.

9. Chi scrive il progetto? È l'intero partenariato o il leader del progetto a scrivere il progetto?

Il progetto deve essere scritto in collaborazione con i partner. Di solito, è il coordinatore a raccogliere gli input (lo scheletro basato su esigenze comuni, obiettivi, attività, compiti e ruoli, ecc.

10. Quanto tempo ci vuole per scrivere un progetto?

Non esiste un tempo specifico. Dipende dall'esperienza di chi scrive, dalla complessità del progetto, dalle informazioni già disponibili (ricerche, dai partner), dalla complessità del modulo di candidatura.

Si consiglia di pianificare il lavoro di scrittura (con i vostri partner) per almeno 2 settimane, a seconda dei fattori menzionati in precedenza.

11. Dove posso trovare il modulo di domanda specifico?

Una volta individuato il bando pertinente, verranno indicati anche i documenti o i link ai moduli di candidatura. Alcuni programmi dispongono di portali specifici e di moduli online, mentre per altri è necessario scaricarli, precompilare i documenti e caricarli nuovamente online. Tutti i dettagli relativi alla candidatura sono indicati nel bando: documenti necessari, passi da compiere, modalità di candidatura, scadenze ecc.

Potete contattare l'Agenzia nazionale o l'autorità che gestisce il fondo per ottenere assistenza nell'accesso alla procedura di richiesta e ai documenti.

Alcuni moduli di candidatura sono accessibili solo un determinato periodo di tempo prima della scadenza (i moduli online), e quindi è possibile trovare solo bozze o esempi di moduli, ma non è possibile candidarsi fino all'apertura del bando. Tuttavia, è possibile farsi un'idea di quali siano i requisiti e iniziare a lavorare al proprio progetto attraverso appunti, documenti di testo o anche la classica carta e penna.

Consigliamo vivamente, anche nel caso di applicazioni completamente online, di iniziare a scrivere il progetto in un documento di testo (da cui poi copiare e incollare nel modulo) piuttosto che lavorare direttamente online. Può capitare che la piattaforma presenti bug o malfunzionamenti (soprattutto se sovraccarica, man mano che ci si avvicina alla scadenza), che internet o la corrente elettrica si interrompano, ecc. Di sicuro non vorrete perdere tutto il lavoro a causa di problemi tecnici.

12. Se il progetto viene respinto, posso ripresentarlo?

Nella maggior parte dei casi, sì. Se il bando viene ripetuto, è molto probabile che possiate ripresentare la vostra proposta. Un ulteriore aiuto è che i programmi dell'UE inviano i commenti dei valutatori per tutte le proposte, indipendentemente dal fatto che siano

state accettate o meno. Questo può aiutarvi a migliorare la vostra candidatura e quindi ad avere maggiori possibilità di ripresentarla.

13. Qual è il gruppo target?

Il gruppo target rappresenta persone con caratteristiche particolari e ben definite che hanno creato il bisogno che avete identificato. Maggiori dettagli su questo argomento si trovano nel Capitolo III (I sei pilastri – Gruppo target – beneficiari).



14. Come si definisce il gruppo target?

Il gruppo target è definito in base ai bisogni che avete identificato e scelto di affrontare durante il progetto. Maggiori dettagli su questo argomento si trovano nel Capitolo III (I sei pilastri, Gruppo target – beneficiari).

15. Che cos'è l'educazione non formale e per quali tipi di progetti è adatta?

L'educazione non formale è un tipo di educazione simile a quella formale in termini di struttura e curriculum, ma che pone maggiore enfasi sull'esperienza pratica e sulla sperimentazione. Maggiori dettagli su questo argomento sono disponibili nel Capitolo IV (Istruzione e apprendimento).

Gli approcci educativi non formali sono adatti a progetti che hanno come obiettivo l'educazione delle persone e il cambiamento dei loro comportamenti in un modo o nell'altro. Essendo basata sull'apprendimento esperienziale, l'educazione non formale fornisce contesti stimolanti in cui i partecipanti devono scoprire da soli o con il supporto (facilitatore, formatore, coach, mentore, leader, coordinatore, ecc.) le lezioni che ci siamo prefissati attraverso gli obiettivi di apprendimento.

16. Come si pianifica il programma di un progetto rispetto ai tempi e agli obiettivi?

Elencate tutte le attività che volete implementare. Sono pertinenti agli obiettivi che avete stabilito? Vi aiuteranno a raggiungere i risultati che desiderate? Se no, eliminatele. Se sì, cercate di stimare realisticamente il tempo che vi occorrerà per realizzarle. Mettete un 25% in più come riserva, perché in molti casi ci sono emergenze o imprevisti, oppure i partecipanti hanno bisogno di tempo extra per svolgere il compito.

Come regola generale, il tempo necessario per realizzare l'attività è altrettanto necessario per la sua preparazione preliminare; in alcuni casi, se è necessaria una ricerca, può essere doppio. Anche la preparazione deve essere presa in considerazione quando si pianifica il programma.

Disponete le attività che avete deciso di mantenere nell'ordine in cui volete che si svolgano. Contate il tempo totale necessario. Redigete il percorso critico per assicurarvi di avere tempo sufficiente per la preparazione, l'attuazione e la valutazione. Maggiori dettagli su questo argomento sono disponibili nel Capitolo VI (Percorso critico).

17. Cosa succede se gli obiettivi iniziali del progetto non vengono raggiunti?

Se gli obiettivi iniziali non vengono raggiunti, il progetto fallisce parzialmente o completamente, a seconda di quanti obiettivi non sono stati raggiunti o del loro grado di fallimento. A seconda del momento in cui ci si rende conto di ciò che sta accadendo, si può ancora avere la possibilità di sistemare le cose (se si dispone di un buon monitoraggio) e quindi si possono subire ritardi, ma non gravi conseguenze. Se vi rendete conto di questo aspetto a ridosso della fine del progetto o addirittura a progetto concluso, non potete fare molto se non prepararvi a restituire totalmente o parzialmente il fondo ricevuto.

18. Cosa succede se non vengono realizzate tutte le attività previste dal progetto?

In questo caso, è molto probabile che non riusciate a raggiungere gli obiettivi e gli indicatori prefissati, e quindi a non ottenere tutti i risultati previsti. Il vostro progetto non è un progetto di successo e, come nella domanda precedente, potreste essere costretti a restituire una certa parte del denaro o l'intero importo.

In alcuni casi, alcune attività di microlivello possono essere saltate o sostituite senza influire sull'attuazione del progetto. Tuttavia, è necessario assicurarsi di implementare tutte le attività indicate nel modulo di domanda. Potreste essere sanzionati per non averle

svolte, anche se non erano critiche per il progetto. Pertanto, al momento della pianificazione e della stesura iniziale del progetto, riflettete bene sulla correlazione tra obiettivi-attività-risultati, e se sono pertinenti e veramente necessari.

19. Cosa si deve scrivere in una relazione?

Il rapporto è il documento che fornisce al finanziatore informazioni e documenti di supporto, se del caso, su come avete speso la sovvenzione. In generale, un rapporto contiene una parte descrittiva, in cui si forniscono informazioni su come si è speso il denaro, e una parte quantitativa. Entrambe devono essere correlate a ciò che avete chiesto e scritto di fare. Pertanto, il rapporto deve contenere informazioni relative alle azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi.

La relazione non è un copia-incolla dal modulo di domanda, anche se si cambiano i verbi al passato. È molto improbabile che un progetto venga realizzato al 100% come previsto nel modulo. Dovete descrivere esattamente i passi compiuti, le azioni e le attività svolte, i problemi o le sfide incontrate o, al contrario, i risultati inaspettati ottenuti. Assicuratevi che quanto riportato sia supportato da prove (documenti, azioni, elenchi di partecipanti, ecc.). Non inventate cose che non sono accadute, anche se inizialmente erano state menzionate nella richiesta di sovvenzione.

Gli aspetti principali da menzionare in un rapporto sono: dati identificativi del progetto, coordinatore, partner; durata – periodo di attuazione; obiettivi, argomenti; sintesi del progetto; potenziali cambiamenti rispetto alla domanda iniziale; informazioni relative alle azioni di gestione, attività, partecipanti, azioni di divulgazione, monitoraggio e valutazione, risultati, impatto.

Controllate il modulo di rendicontazione del finanziatore e create i vostri strumenti di monitoraggio e valutazione sulla base di quello. In questo modo sarà più facile raccogliere le informazioni richieste nel formato desiderato. Maggiori dettagli in merito sono disponibili nel Capitolo VI (Rendicontazione).

20. Dove posso trovare la documentazione per i rapporti, i rimborsi, ecc.

Il finanziatore dovrebbe mettere a disposizione o rendere disponibile sul proprio sito web tutta la documentazione necessaria per la rendicontazione, il rimborso, le condizioni per gestire e raccogliere i documenti finanziari e non. Nella maggior parte dei casi, i finanziatori mettono a disposizione tutta la documentazione per la fase di rendicontazione durante il processo di chiamata/candidatura, o dopo avervi concesso il finanziamento.

È molto probabile che questi documenti si trovino nello stesso posto in cui avete trovato la chiamata (guida, moduli, ecc.).

Anche le modalità di rendicontazione, la frequenza e le aspettative sono molto probabilmente indicate nel contratto, quindi è bene leggerlo con attenzione.

Partnership e cooperazione

21. Come viene scelto il coordinatore?

Il coordinatore può essere l'iniziatore del progetto e quindi assumersi la responsabilità della sua attuazione. Allo stesso tempo, il coordinatore può essere scelto dal consorzio in base alle competenze, ai requisiti del finanziatore, alla capacità organizzativa e finanziaria dell'uno o dell'altro. Spetta al consorzio dei partner decidere quale sia il più adatto per il progetto scelto.

22. Quali sono i compiti del coordinatore?

Il coordinamento comprende compiti quali: la comunicazione con il finanziatore, i partner e i collaboratori; la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione delle attività, assicurandosi che i compiti siano svolti in tempo utile e di buona qualità; la creazione del team di lavoro e l'assicurazione che tutti siano ben informati sul progetto; l'assegnazione dei ruoli e dei compiti; la supervisione o il controllo minimo delle finanze e del budget; il controllo dell'utilizzo delle risorse e della loro efficienza, compresa la gestione del tempo; l'analisi dei rischi e l'individuazione di soluzioni adeguate.

23. Come vengono suddivisi i compiti nella partnership?

I compiti sono suddivisi in base all'esperienza, alle risorse, al know-how e alle competenze, nonché in base alle esigenze dell'organizzazione o del progetto, al fine di ottenere i migliori risultati con il minimo sforzo per tutte le parti coinvolte.

24. Con quale frequenza i partner devono incontrarsi per discutere dei progressi?

Non esiste un calendario regolare. A seconda del tipo di attività che si vuole implementare e della durata del progetto, può essere settimanale, mensile, trimestrale o addirittura annuale. Se i partner o il coordinatore hanno meno esperienza, potrebbero essere necessari più incontri. Inoltre, se c'è un prodotto o un'attività specifica che richiede maggiore attenzione, il numero di incontri può aumentare fino al superamento di questo periodo.

Si raccomanda di tenere almeno due riunioni (all'inizio e alla fine) e almeno una intermedia per i progetti che durano più di 6 mesi.

25. Come sono delineate le attività?

Le attività sono delineate in base agli obiettivi (che devono raggiungere risultati specifici, precedentemente stabiliti), alle risorse comuni del consorzio, alla disponibilità e alla capacità dello stesso.



26. Cosa fare se i partner non rispettano i compiti precedentemente assegnati?

È necessaria una forma di comunicazione (una riunione sarebbe più facile per la comunicazione diretta) durante la quale verificare le ragioni per cui i compiti non sono stati o non hanno potuto essere eseguiti. Se il partner non è in grado di portare avanti il compito, indipendentemente dal motivo, può essere riassegnato a un altro partner o, se non è indispensabile, subappaltato.

Per evitare situazioni critiche di mancata esecuzione dei compiti entro la fine del periodo, si consiglia di effettuare controlli intermedi (monitoraggio) per individuare tali problemi il più precocemente possibile.

27. Qual è il modo migliore per gestire un conflitto durante il progetto?

La comunicazione aperta è essenziale. Nella maggior parte dei casi, i conflitti nascono a causa di una mancanza o di una parziale comunanza di vedute: errori di comunicazione, di interpretazione, di concezione, di filtro personale, ecc. Ogni parte coinvolta deve presentare ciò che ha capito dal messaggio e poi la comprensione deve essere armonizzata attraverso le discussioni. In caso di rifiuto di comunicare o di collaborare, il coordinatore può escludere il partner in questione o addirittura terminare il progetto prima del tempo.

28. Cosa succede in caso di reclamo tra partner?

Come per la domanda precedente, anche in questo caso la comunicazione è essenziale. Cercate di capire il nocciolo del problema e assumetevi la responsabilità degli aspetti che avete sbagliato. Cercate di mantenere il conflitto al vostro interno e di risolverlo, e se si arriva a un reclamo ufficiale al finanziatore, rispondete alle richieste di quest'ultimo e vedete come si evolve la situazione.

Assicuratevi di avere tutto documentato, quando possibile: verbali di riunioni o registrazioni (soprattutto quelle audio-video), e-mail, documenti ecc. In questo modo avrete sia le prove che la traccia della situazione da parte vostra.

Un consiglio è quello di "difendersi" piuttosto che attaccare il partner che si lamenta. Mantenete un atteggiamento professionale e non aggravate il conflitto.

29. Cosa succede se uno dei membri principali della partnership si ritira?

In primo luogo, bisogna attenersi alle regole del finanziatore e agire di conseguenza. Naturalmente, è necessario informarli e pianificare i passi successivi dopo essersi consultati con loro e aver letto il contratto.

Chi rimane nel consorzio può decidere se sostituire il partner che si è ritirato con un'organizzazione con esigenze, gruppi target, approcci simili, ecc. o se mantenere il consorzio così com'è e ridistribuire i compiti.

30. È possibile che uno dei partner si ritiri dal progetto mentre è in corso? Cosa succede in questo caso?

Sì, a volte il partner può ritirarsi (e annunciarlo) o semplicemente sparire e smettere di rispondervi. In questo caso, indipendentemente dal motivo, gestite la situazione come indicato al punto precedente.

31. È obbligatorio chiedere un feedback ai partner alla fine del progetto?

No, non è obbligatorio, tuttavia è molto utile conoscere l'opinione delle persone con cui avete lavorato. Hanno una prospettiva e un'esperienza diversa dalla vostra riguardo al progetto e i loro contributi possono essere molto preziosi anche per la relazione.

Bilancio e finanze

32. Come viene calcolato il budget?

Il budget viene calcolato in base alle attività e alle risorse necessarie. In alcuni casi è sufficiente una stima della somma, mentre alcuni finanziatori richiedono importi esatti.

Nel caso di Erasmus+ e del Corpo europeo di solidarietà, la maggior parte del budget che si può richiedere si basa su somme forfettarie (importi fissi) o costi unitari (importi fissi in base al numero di persone e/o di giorni). I costi reali (importi esatti) sono in genere per spese eccezionali (visti, viaggi costosi, vaccinazioni, permessi di soggiorno, ecc.)



33. Come viene suddiviso il budget in un progetto? I partner ricevono delle quote?

Non esiste una regola specifica per la suddivisione del budget. Il budget viene suddiviso principalmente in base ai compiti e alle responsabilità dei partner. Il loro coinvolgimento nel progetto dovrebbe essere equivalente alla percentuale o alla somma della divisione del budget che ricevono.

In alcuni casi, dovete decidere fin dall'inizio l'importo che darete. Preparate un bilancio preventivo il più dettagliato possibile (insieme al partner) e dividete i compiti per vedere a chi spetta il costo del compito.

In altri casi, si può disporre di un budget globale da suddividere e, allo stesso modo, si possono stimare i costi per ogni categoria di attività e, in base alla suddivisione dei compiti, suddividerli.

In ogni caso, è consigliabile stanziare un fondo di riserva che possa coprire i costi imprevisti (qualcosa che non avevate previsto, emergenze, aumenti dei costi dopo l'inizio del progetto).

34. Come si determinano i compensi per le risorse umane coinvolte?

Le tariffe sono generalmente accettate come quelle che utilizzate di solito nella vostra organizzazione o quelle che sono generalmente utilizzate a livello nazionale (alte o basse, a seconda del potere economico del Paese). In alcuni casi, il finanziatore indica un importo minimo-massimo tra cui scegliere, o addirittura un tasso fisso specifico.

Le tariffe possono essere calcolate per giorno lavorativo (generalmente si accetta 1 giorno = 8 ore) per un periodo di tempo piuttosto breve, o per mese lavorativo, in caso di lavori a lungo termine.

Le tariffe possono variare anche in base alle mansioni svolte o all'esperienza/esperienza richiesta. Ad esempio, un manager con +10 anni di esperienza può richiedere una somma maggiore rispetto a una segretaria.

In caso di opzione libera per la tariffa, si consiglia di avere una procedura interna in cui si prevede una tabella retributiva che tenga conto dell'economia (aggiornandola in base all'evoluzione del salario minimo), delle competenze e dell'esperienza richieste, dei compiti e delle responsabilità da assolvere.

35. Come funzionano i rimborsi per le spese di viaggio per il partenariato?

In genere il pagamento dei viaggi di lavoro dei partner è incluso nella rata periodica. Ad esempio, se un progetto ha una durata di 1 anno, il coordinatore può anticipare il 40% della somma totale corrispondente a un partner, in modo che possa disporre dei mezzi finanziari per sostenere la propria parte di attività. Questa somma può già includere il denaro per il viaggio necessario.

In altri casi, il rimborso può essere effettuato dopo il viaggio, sulla base di documenti specifici richiesti dal coordinatore (assicuratevi di annunciare ciò di cui avrete bisogno prima del viaggio effettivo) o dal finanziatore.

L'effettiva procedura di rimborso dipende da voi e dalle vostre regole contabili interne, a meno che non sia specificata dal finanziatore.

36. Come funzionano i rimborsi per le spese di viaggio dei partecipanti?

Come i partner, i partecipanti possono ricevere il loro rimborso dopo aver presentato una serie di documenti precedentemente stabiliti, imposti dal coordinatore o dal finanziatore.

L'effettiva procedura di rimborso dipende da voi e dalle vostre regole contabili interne, a meno che non sia specificata dal finanziatore.

Il rimborso può essere effettuato in base ai costi reali (ciò che hanno speso – con i documenti – è ciò che ottengono) o ai costi unitari (un importo fisso di denaro, indipendentemente da ciò che spendono).

37. Cosa fare se mancano i documenti di rimborso?

Potete richiedere i documenti mancanti e attenderli per effettuare il rimborso; farlo in rate separate fino a quando non otterrete i documenti richiesti; oppure rifiutare il pagamento della somma se non è coperta da un documento, come da voi richiesto.

Nel caso in cui alcuni documenti di viaggio vadano perduti (ad esempio, le carte d'imbarco), ma esistano altri documenti di supporto che provino il viaggio (ad esempio, fatture, biglietti elettronici), è possibile chiedere al partecipante di firmare una dichiarazione che menzioni il contesto, richiedere un duplicato o rifiutare totalmente il rimborso.

Le modalità di rimborso dipendono dalle procedure interne e dai requisiti del finanziatore. Assicuratevi di scriverli tutti in un documento/contratto e di fornire ai partecipanti queste informazioni prima che inizino a organizzare il loro viaggio.

38. In quale caso i fondi ottenuti devono essere restituiti?

I fondi devono essere restituiti nel caso in cui non si raggiungano completamente o parzialmente gli obiettivi del progetto. Ciò significa che avete affrontato problemi che vi hanno fermato o rallentato o che avete deciso di chiudere il progetto prima del suo termine naturale.

Il finanziatore può decidere se richiedere l'intera somma o una parte di essa, a seconda delle regole e della quantità di lavoro svolto.

Leggete attentamente il contratto e conoscete bene le condizioni di ricezione e di spesa del denaro.

Mobilità – attività locali

39. Che cos'è la mobilità?

Una mobilità o mobilità per l'apprendimento è un'attività che si svolge fisicamente in un Paese diverso dal proprio (transfrontaliero) o all'interno del Paese (nel proprio Paese), con lo scopo di studiare, formarsi o apprendere attraverso contesti non formali e/o informali.

40. Che cos'è la facilitazione?

La facilitazione è il processo attraverso il quale una persona assume il ruolo di condurre, guidare, mediare un'attività in cui i partecipanti imparano gli uni dagli altri o attraverso l'auto-riflessione.

Il facilitatore facilita i processi di apprendimento e comunicazione, modera gli incontri o le discussioni, sostiene la riflessione e la valutazione dei progressi dell'apprendimento.

41. È possibile filmare o fotografare tutti i partecipanti per pubblicare l'evento sui social media?

Sì, ma è necessario chiedere preventivamente (per iscritto) il permesso a tutti per assicurarsi che si sentano a proprio agio e siano d'accordo. Nel caso in cui ci siano partecipanti che non lo desiderano, quando si selezionano le foto è bene sfocarle o non pubblicare affatto quel materiale.

In caso di partecipanti minorenni, dovrete agire secondo le leggi del vostro Paese. Raccomandiamo di avere l'approvazione del tutore legale, per iscritto, e se la situazione è tale da non poterla ottenere o se si rifiuta, di sfocare o non usare quelle foto specifiche.



42. Quali misure sono necessarie in caso di partecipanti minorenni?

Prima di tutto, assicuratevi di conoscere bene le leggi del vostro Paese o del luogo in cui si svolgono le vostre attività.

È molto probabile che sia necessaria l'approvazione del tutore legale per la partecipazione del minore. Per garantire il regolare svolgimento degli eventi, dovrete prevedere una serie di regole aggiuntive, un codice di condotta e misure di protezione e sicurezza per questi casi. Inoltre, assicuratevi di avere un numero sufficiente di persone che accompagnino o supervisionino i minori, poiché la responsabilità per loro è molto più alta rispetto a quella di un adulto (+18).

43. Cosa fare se i partecipanti non rientrano nel gruppo target prestabilito?

La selezione dei partecipanti è una parte importante della fase di preparazione. Sulla base delle esigenze e del gruppo target già stabiliti nel vostro progetto, dovrete creare un profilo del partecipante desiderato. E quindi, con il suo aiuto, creare il modo migliore per selezionare i candidati adatti in base alle vostre esigenze, agli obiettivi e alle attività proposte.

Supponiamo che abbiate fatto tutto questo e che, nonostante ciò, i partecipanti selezionati non siano adatti. Quello che potete fare è prenderli da parte per parlare e capire qual è l'obiettivo per cui si sono uniti alla vostra attività e poi pianificare di conseguenza misure aggiuntive per integrarli in base alle loro esigenze. Se i partecipanti si rifiutano di collaborare con voi su questo tema e non c'è modo di affrontarlo, avete il diritto di interrompere il contratto/accordo e cessare le attività congiunte, con ulteriori ripercussioni.

Naturalmente, per interrompere un contratto è necessario che sia stato stipulato. Preparate un modello che contenga i termini per la cessazione dei contratti e le conseguenze nel caso in cui ciò avvenga. Far firmare un documento a qualcuno può renderlo molto più responsabile nei vostri confronti. Se la situazione è o può avere ripercussioni sul progetto, informate il finanziatore della situazione e agite come da istruzioni, se del caso.

44. Cosa fare se il gruppo o parti del gruppo non sono coinvolte nel processo?

Analogamente alla domanda precedente, se il gruppo o parti del gruppo non vogliono essere coinvolti e attivi nella vostra attività, parlate con loro e cercate di scoprire il problema principale. Se la collaborazione è negata, avete il diritto di interrompere il contratto.

45. Che cos'è un evento moltiplicatore?

Un evento moltiplicatore è un'azione intrapresa da uno o più partner per riunire una parte del gruppo target al fine di presentare uno o più risultati raggiunti durante il progetto. Svolge un ruolo importante nella disseminazione ed è rivolto a persone esterne al consorzio, totalmente estranee a ciò che è stato fatto nel progetto.

46. È obbligatorio chiedere un feedback ai partecipanti alla fine del progetto?

No, non è obbligatorio, ma è molto utile conoscere l'opinione delle persone con cui avete lavorato. Hanno una prospettiva e un'esperienza sul progetto diversa dalla vostra e il loro contributo può essere molto prezioso anche per la relazione.

Finanziamento UE – partecipanti

47. Dove posso trovare le opportunità di partecipazione ai progetti europei?

Si consiglia di dare un'occhiata a:

- Il Portale europeo per i giovani;
- ONG locali;
- Social media (gruppi, pagine), blog, siti web; mass-media;
- EuroDesk, Agenzia nazionale, centri Europe Direct;
- Il dipartimento Extracurricular/International della vostra scuola, se presente;
- Raccomandazioni di amici e conoscenti.

48. Qual è la differenza tra uno scambio giovanile Erasmus+ e un volontariato di breve durata del Corpo europeo di solidarietà (CES)?

Uno scambio giovanile è destinato a giovani di età compresa tra i 13 e i 30 anni, provenienti da almeno due Paesi, per incontrarsi e imparare l'uno dall'altro per un breve periodo di tempo (5-21 giorni di attività) attraverso un programma di apprendimento non formale su un argomento di loro interesse.

Una mobilità di volontariato di breve durata è destinata a giovani di età compresa tra i 18 e i 30 anni, provenienti da almeno due Paesi, per un periodo di 14-59 giorni, in cui prendono parte ad attività di solidarietà contribuendo al lavoro quotidiano delle organizzazioni partecipanti, a beneficio finale delle comunità all'interno delle quali le attività vengono svolte.

49. Qual è la differenza tra un volontariato CES a breve termine e un volontariato CES a lungo termine? Come posso decidere quale dei due è più adatto ai miei obiettivi?

La differenza principale è la durata. Quello breve dura dai 14 ai 59 giorni, mentre quello lungo dura dai 2 ai 12 mesi. Un'altra differenza può essere il numero di partecipanti, poiché di solito quelli brevi sono per squadre di almeno 10 volontari, mentre quelli lunghi sono individuali e non richiedono un numero specifico di volontari allo stesso tempo.

La decisione se optare per un'esperienza a breve o a lungo termine dipende esclusivamente da voi, ma tenete conto della vostra disponibilità e del vostro coraggio nell'intraprendere questo tipo di viaggio. Potreste voler provare prima un'esperienza breve se non siete del tutto pronti a impegnarvi a lungo termine.

50. Cosa succede in caso di reclamo da parte dei partecipanti?

Come per i reclami dei partner, anche in questo caso la comunicazione è essenziale. Cercate di capire il nocciolo del problema e assumetevi la responsabilità degli aspetti che avete sbagliato. Cercate di mantenere il conflitto al vostro interno e di risolverlo, e se si arriva a un reclamo ufficiale al finanziatore, rispondete alle richieste di quest'ultimo e vedete come si evolve la situazione.

Assicuratevi di avere tutto documentato, quando possibile: verbali di riunioni o registrazioni (soprattutto per quelle audio-video, faccia a faccia), e-mail, documenti ecc. In questo modo avrete le prove e sarete in grado di ricostruire la situazione.

Un consiglio è quello di "difendersi" piuttosto che attaccare il partecipante che si lamenta. Mantenete un atteggiamento professionale e non aggravate il conflitto.

Vocabolario frequente utilizzato in Erasmus+ e nel Corpo Europeo di Solidarietà

Organizzazioni

- **Accreditamento** = Processo volto a garantire che le organizzazioni che desiderano ricevere finanziamenti nell'ambito di un'azione del Programma Erasmus+ soddisfino una serie di standard qualitativi o di pre-requisiti stabiliti dalla Commissione europea per tale azione.
- **Attività** = Insieme di compiti svolti nell'ambito di un progetto. Un'attività è definita dallo stesso luogo, dallo stesso arco di tempo e dallo stesso ambito.
- **Istruzione degli adulti** = Tutte le forme di istruzione non professionale degli adulti, di natura formale, non formale o informale (per la formazione professionale continua si veda "VET").
- **Richiedente** = Qualsiasi organizzazione partecipante o gruppo informale di giovani che presenta una domanda di sovvenzione. I richiedenti possono presentare domanda sia individualmente che per conto di altre organizzazioni coinvolte nel progetto. In quest'ultimo caso, il richiedente è definito anche come coordinatore.
- **Scadenza della domanda** = Data ultima per la presentazione della domanda all'Agenzia nazionale o esecutiva per essere considerata ammissibile.
- **Partner associati** = Sono partner del settore pubblico o privato che contribuiscono all'attuazione di compiti/attività specifiche del progetto o sostengono la promozione e la sostenibilità del progetto, ma che per gli aspetti di gestione contrattuale non sono considerati beneficiari e non ricevono alcun

finanziamento dal Programma come parte del progetto (non hanno il diritto di addebitare costi o richiedere contributi).

- **Beneficiario (E+)** = Quando un progetto viene approvato, l'organizzazione richiedente diventa beneficiaria firmando un contratto con l'Agenzia nazionale o esecutiva che ha selezionato il progetto. Se la domanda è stata presentata per conto di altre organizzazioni partecipanti, i partner possono diventare co-beneficiari della sovvenzione.
- **Beneficiario (CES)** = I firmatari della convenzione di sovvenzione (direttamente o attraverso un modulo/mandato di adesione).
- **Cofinanziamento** = Principio secondo il quale una parte dei costi di un progetto sostenuto dall'UE deve essere sostenuta dal beneficiario o coperta da contributi esterni diversi dalla sovvenzione UE.
- **Consorzio** = Due o più organizzazioni partecipanti che si uniscono per preparare, attuare e seguire un progetto o un'attività all'interno di un progetto. Un consorzio può essere nazionale (cioè coinvolgere organizzazioni con sede nello stesso Paese) o internazionale (coinvolgere organizzazioni partecipanti di Paesi diversi). Il contratto è firmato da tutte le organizzazioni partecipanti o da una di esse che è stata debitamente autorizzata dalle altre.
- **Coordinatore/Organizzazione coordinatrice** = Organizzazione partecipante che richiede una sovvenzione per conto di un consorzio di organizzazioni partner. Il coordinatore ha obblighi speciali previsti dalla convenzione di sovvenzione.
- **Agenzia nazionale** = Organismo incaricato di gestire l'attuazione del Programma a livello nazionale in uno Stato membro o in un Paese terzo associato al Programma. In ogni Paese possono esistere una o più Agenzie nazionali.
- **ONG** = Organizzazione non governativa.
- **OID** = L'ID dell'organizzazione (OID) identifica in modo univoco la vostra organizzazione tra tutte quelle che partecipano alle azioni Erasmus+ e Corpo europeo di solidarietà gestite dalle Agenzie nazionali. Potete utilizzare l'OID della vostra organizzazione quando richiedete un accreditamento o una sovvenzione nell'ambito delle azioni Erasmus+ e del Corpo europeo di solidarietà gestite dalle Agenzie nazionali.
- **Organizzazione partecipante** = Un'organizzazione o un gruppo informale di giovani coinvolti in un progetto, come coordinatore, partner o associato.
- **Organizzazione partner** = un'organizzazione partner è un'organizzazione formalmente coinvolta nel progetto (co-beneficiari) ma che non assume il ruolo di coordinatore.
- **Partnership** = Accordo tra un gruppo di istituzioni o organizzazioni per la realizzazione di attività e progetti comuni.

- **PIC** = Codice di identificazione personale; simile all'OID, ma utilizzato per i progetti applicati all'Agenzia esecutiva.
- **PIF** = Partner Identification Form; un documento che descrive chi è il partner (dati identificativi, legali, di contatto), la descrizione del background dell'organizzazione, l'esperienza nel settore collegato alla proposta di progetto, l'esperienza e la competenza del personale assegnato al progetto.
- **Progetto** = Insieme coerente di attività concepite e organizzate per raggiungere obiettivi e risultati definiti.
- **Marchio di qualità (ESC)** = Procedura che garantisce che le organizzazioni che desiderano ricevere finanziamenti nell'ambito di un'azione del Corpo europeo di solidarietà rispettino una serie di standard qualitativi o di pre-requisiti definiti dalla Commissione europea per quella determinata azione. A seconda del tipo di organizzazione e/o del Paese in cui si trova l'organizzazione richiedente, il marchio di qualità è svolto dall'Agenzia esecutiva, da un'Agenzia nazionale o da un Centro risorse SALTO.



- **Personale** = Persona che, a titolo professionale o volontario, è coinvolta nell'istruzione, nella formazione o nell'apprendimento non formale a tutti i livelli. Include professori, insegnanti (compresi quelli della scuola materna), formatori, dirigenti scolastici, animatori giovanili, personale sportivo, personale addetto all'educazione e alla cura della prima infanzia, personale non educativo e altri operatori coinvolti regolarmente nella promozione dell'apprendimento.

- **Cooperazione virtuale** = Qualsiasi forma di cooperazione che utilizzi gli strumenti delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per facilitare e sostenere le azioni del Programma.
- **Istruzione e formazione professionale (IFP)** = Per istruzione e formazione professionale si intende l'istruzione e la formazione che mira a dotare giovani e adulti di conoscenze, abilità e competenze richieste in particolari occupazioni o, più in generale, nel mercato del lavoro. Può essere erogata in contesti formali e non formali, a tutti i livelli del Quadro europeo delle qualifiche (EQF), compreso il livello terziario, se applicabile. Ai fini di Erasmus+, i progetti incentrati sull'istruzione e la formazione professionale iniziale o continua sono ammissibili nell'ambito delle azioni VET.

Partecipanti – Mobilità

- **Accompagnatore (E+)** = Persona che accompagna i partecipanti (discenti, personale, giovani o operatori giovanili) in un'attività di mobilità al fine di garantire la loro sicurezza, fornire supporto e assistenza, nonché assistere il partecipante nell'apprendimento effettivo durante l'esperienza di mobilità. Nelle attività individuali, un accompagnatore può accompagnare partecipanti con minori opportunità o minori e giovani con poca esperienza al di fuori del proprio Paese. In caso di attività di gruppo nel campo dell'istruzione e della formazione, il personale educativo qualificato deve accompagnare il gruppo per facilitare il processo di apprendimento.
- **Accompagnatore (ESC)** = Persona che accompagna i partecipanti con minori opportunità (in particolare i partecipanti con disabilità) in un'attività, al fine di garantire la loro sicurezza, fornire supporto e assistenza supplementare, nonché assistere il partecipante nell'apprendimento effettivo durante l'esperienza.
- **Studente adulto** = Qualsiasi adulto che, avendo completato o non essendo più coinvolto nell'istruzione o formazione iniziale, ritorna a forme di apprendimento continuo non professionale (formale, non formale o informale). Ai fini dei progetti Erasmus+, il personale educativo (insegnanti, formatori, educatori, personale accademico e giovanile, ecc.) in qualsiasi settore Erasmus+ non può essere considerato un discente adulto nell'ambito dell'educazione degli adulti. I membri del personale formalmente legati alla propria organizzazione educativa (scuola, istruzione e formazione professionale, istruzione scolastica, istruzione superiore e organizzazione per l'educazione degli adulti, ecc.) possono partecipare alle attività per il personale di un settore pertinente del programma Erasmus+.
- **Mobilità mista** = Combinazione di mobilità fisica e di una componente virtuale, che facilita lo scambio di apprendimento collaborativo online e il lavoro di squadra.
- **Certificato di partecipazione** = Documento rilasciato a chiunque abbia completato un'attività di apprendimento nel campo dell'istruzione, della formazione, della gioventù, del Corpo europeo di solidarietà, ove applicabile.

Certifica la frequenza e, se del caso, i risultati di apprendimento del partecipante all'attività.

- **Coach (giovani, progetti di solidarietà)** = Persona di riferimento – non membro del gruppo – che sostiene i giovani nella preparazione, nell'attuazione e nella valutazione del loro progetto.
- **Attività transfrontaliera** = Attività che si svolge in un Paese diverso da quello in cui il partecipante è legalmente residente.
- **Europass** = La piattaforma online Europass, un'azione dell'Agenda europea delle competenze, fornisce a individui e organizzazioni strumenti e informazioni basati sul web sulle opportunità di apprendimento, sui quadri delle qualifiche e sulle qualifiche, sull'orientamento, sull'intelligence delle competenze, sugli strumenti di autovalutazione e sulla documentazione delle competenze e delle qualifiche, nonché sulla connettività con le opportunità di apprendimento e di lavoro. La piattaforma Europass offre anche strumenti e software per supportare le credenziali firmate digitalmente, come annunciato nel Piano d'azione per l'istruzione digitale, attraverso le credenziali digitali europee per l'apprendimento. La piattaforma si interconnette con le fonti di dati nazionali per le opportunità di apprendimento e con i database o i registri nazionali delle qualifiche.
- **Formazione generale online (ESC)** = Una serie di moduli di formazione per i candidati registrati e i partecipanti selezionati per un'attività, forniti tramite il portale del Corpo europeo di solidarietà.
- **Viaggi verdi** = Viaggi che utilizzano mezzi di trasporto a basse emissioni per la maggior parte del viaggio, come autobus, treni o car-pooling.
- **Capogruppo (giovani)** = Un capogruppo è un adulto di almeno 18 anni che si unisce ai giovani che partecipano a uno Scambio di giovani o a un'Azione di inclusione DiscoverEU per garantire il loro effettivo apprendimento (Youthpass), la protezione e la sicurezza.
- **Gruppo di giovani (ESC)** = Gruppo di almeno cinque giovani che non hanno una propria personalità giuridica ai sensi del diritto nazionale applicabile; tuttavia uno dei loro rappresentanti ha la capacità giuridica di assumere obblighi legali per loro conto.
- **Attività di aiuto umanitario (ESC)** = Attività che sostiene le operazioni di aiuto umanitario post-crisi e a lungo termine nei Paesi terzi, finalizzate a fornire un'assistenza basata sui bisogni e mirata a preservare la vita, prevenire e alleviare le sofferenze umane e mantenere la dignità umana di fronte a crisi provocate dall'uomo o a disastri naturali, e che comprende operazioni di assistenza, soccorso e protezione nelle crisi umanitarie in corso o nelle loro conseguenze, misure di sostegno per garantire l'accesso alle persone bisognose e per facilitare il libero flusso di assistenza, e azioni che mirano a rafforzare la preparazione alle catastrofi e la riduzione del rischio di catastrofi, a collegare i soccorsi, la riabilitazione e lo sviluppo e a contribuire a rafforzare la resilienza e la capacità delle comunità vulnerabili o colpite da catastrofi di affrontare e riprendersi dalle crisi.

- **Attività nel Paese** = Attività che si svolge nello stesso Paese in cui il partecipante è legalmente residente.
- **Gruppo informale di giovani (gioventù)** = Gruppo di almeno quattro giovani che non ha personalità giuridica ai sensi del diritto nazionale applicabile, a condizione che i suoi rappresentanti abbiano la capacità giuridica di assumere obblighi legali per loro conto. Questi gruppi di giovani possono essere candidati e partner in alcune azioni di Erasmus+. A scopo di semplificazione, in questa Guida sono assimilati alle persone giuridiche (organizzazioni, istituzioni ecc.) e rientrano nella nozione di organizzazioni partecipanti a Erasmus+ per le azioni dell'Azione chiave 1 a cui possono partecipare. Il gruppo deve essere composto da almeno quattro giovani e la loro età deve corrispondere all'età complessiva dei giovani del programma (13-30 anni). In casi eccezionali e se tutti i giovani sono minorenni, il gruppo può essere rappresentato da un adulto. Ciò consentirebbe a un gruppo di giovani (tutti minorenni) con l'aiuto di un animatore/coach di presentare una domanda.
- **Attività itinerante (giovani)** = Attività che si svolge in più di un Paese. Le attività itineranti implicano lo spostamento di tutti i partecipanti nello stesso momento.
- **Job shadowing** = Soggiorno presso un'organizzazione partner in un altro Paese con l'obiettivo di ricevere formazione seguendo gli operatori nel loro lavoro quotidiano nell'organizzazione ricevente, scambiando buone pratiche, acquisendo competenze e conoscenze e/o costruendo partenariati a lungo termine attraverso l'osservazione partecipativa.
- **Mobilità per l'apprendimento** = trasferirsi fisicamente in un Paese diverso da quello di residenza, per intraprendere un percorso di studio, formazione o apprendimento non formale o informale.
- **Sede (ESC)** = Luogo in cui vengono organizzate attività di volontariato per un numero specifico di volontari. Una sede non deve avere personalità giuridica distinta dall'organizzazione ospitante. Per impostazione predefinita, l'indirizzo principale dell'organizzazione ospitante è considerato come prima sede, ma le organizzazioni possono dichiarare e ospitare volontari in più di una sede.
- **Membro del gruppo informale che realizza un progetto** = Nell'ambito dei progetti di solidarietà, i giovani che realizzano il progetto sono chiamati membri del gruppo.
- **Accordo di mobilità/apprendimento** = Un accordo tra l'organizzazione di invio e di ricezione e le persone partecipanti, che definisce gli obiettivi e il contenuto del periodo di mobilità al fine di garantirne la pertinenza e la qualità. Può anche essere utilizzato come base per il riconoscimento del periodo all'estero da parte dell'organizzazione ricevente.
- **Mese** = Un mese equivale a 30 giorni

- **Partecipante (E+)** = Persona che è pienamente coinvolta in un progetto e che può ricevere un finanziamento dell'Unione Europea destinato a coprire i costi di partecipazione (in particolare viaggio e soggiorno).
- **Partecipanti (ESC)** = Giovani registrati nel Portale del Corpo Europeo di Solidarietà, che sono pienamente coinvolti in un progetto e che possono ricevere un finanziamento dell'Unione Europea destinato a coprire i costi di partecipazione (in particolare viaggio e soggiorno).
- **Partecipante con minori opportunità** = Per persone con minori opportunità si intendono le persone che, per motivi economici, sociali, culturali, geografici o di salute, per un background migratorio, o per motivi quali disabilità e difficoltà scolastiche o per qualsiasi altro motivo, compresi quelli che possono dar luogo a discriminazione ai sensi dell'articolo 21 della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, incontrano ostacoli che impediscono loro di accedere effettivamente alle opportunità offerte dal programma.
- **Visita preparatoria** = Visite nel Paese dell'organizzazione ricevente prima dell'inizio delle attività di mobilità per preparare e garantire l'alta qualità di tali attività. Tra gli esempi si possono citare le attività volte a facilitare gli accordi amministrativi e a creare fiducia e comprensione tra le organizzazioni coinvolte.
- **Organizzazione ricevente** = Organizzazione partecipante che riceve i partecipanti e organizza le attività di un progetto.
- **Candidato registrato** = Persona di età compresa tra i 17 e i 35 anni che si è registrata nel Portale del Corpo Europeo di Solidarietà per esprimere il proprio interesse a partecipare a un'attività di solidarietà, ma che non sta ancora partecipando a un'attività di solidarietà.
- **Organizzazione di invio** = Organizzazione partecipante che invia uno o più partecipanti a un'attività di un progetto.
- **Attività di solidarietà (ESC)** = Un'attività inclusiva di alta qualità che si rivolge a una società importante e che assume la forma di volontariato, di un progetto di solidarietà o di un'attività di rete in vari settori, anche nel campo degli aiuti umanitari, svolta nell'ambito del Corpo europeo di solidarietà.
- **Visita di studio** = viaggio in cui il partecipante conosce e studia un'altra organizzazione o istituzione, le sue pratiche e i suoi sistemi. Consente al partecipante di fare un'esperienza di apprendimento basata sul contatto diretto e sull'osservazione dei metodi e delle pratiche dell'organizzazione ospitante.
- **Studente di istruzione e formazione professionale (VET)** = Persona iscritta a un programma di istruzione e formazione professionale iniziale o continua o persona che si è recentemente diplomata o ha ottenuto una qualifica da tale programma.
- **Giovani** = persone di età compresa tra i 13 e i 30 anni.
- **Attività giovanile** = Attività extrascolastica (come scambi giovanili, volontariato o formazione giovanile) svolta da un giovane, individualmente o in gruppo, in

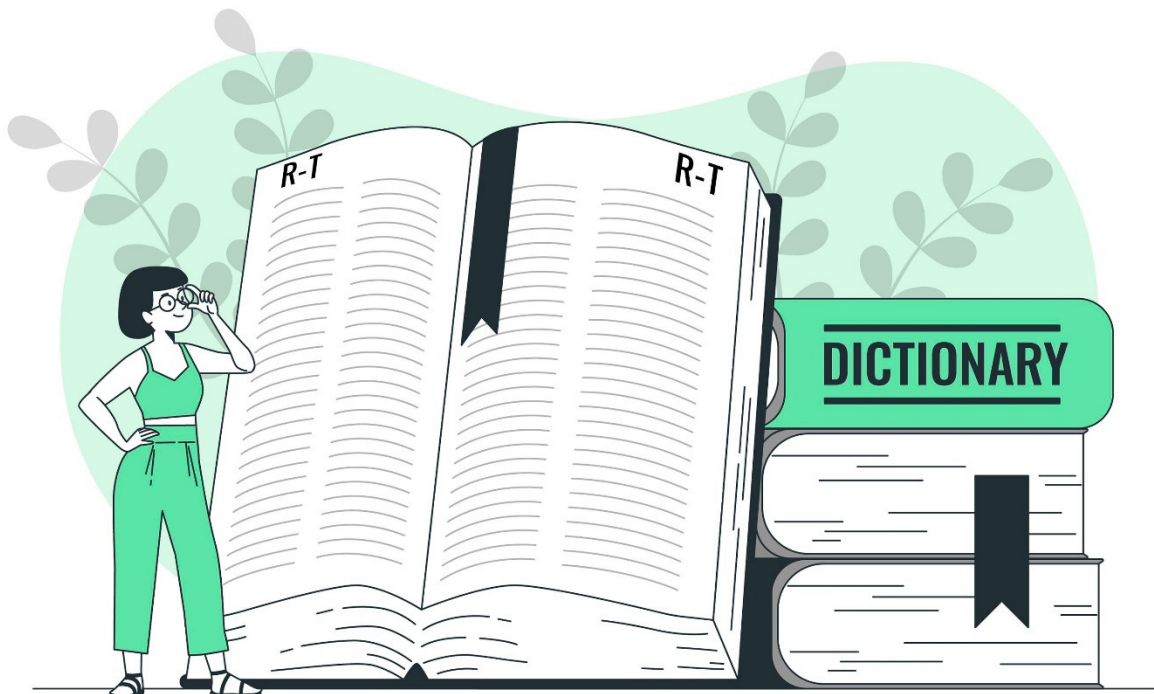
particolare attraverso organizzazioni giovanili, e caratterizzata da un approccio di apprendimento non formale.

- **Operatore giovanile** = Un professionista o un volontario coinvolto nell'apprendimento non formale che sostiene i giovani nel loro sviluppo socio-educativo e professionale personale.
- **Youthpass** = Strumento europeo per migliorare il riconoscimento dei risultati di apprendimento dei giovani e degli operatori giovanili derivanti dalla loro partecipazione a progetti sostenuti dai programmi Erasmus+ e Corpo europeo di solidarietà. Youthpass consiste in: a) certificati che possono essere ottenuti dai partecipanti a diverse azioni del Programma; e b) un processo definito che supporta i giovani, gli operatori giovanili e le organizzazioni giovanili a riflettere sui risultati di apprendimento di un progetto nel campo della gioventù e dell'apprendimento non formale. Youthpass fa anche parte di una più ampia strategia della Commissione europea che mira a migliorare il riconoscimento dell'apprendimento non formale e informale e del lavoro con i giovani in Europa e oltre.

Istruzione e apprendimento

- **Competenze di base** = alfabetizzazione, matematica, scienze e tecnologia; queste competenze sono incluse nelle competenze chiave.
- **Competenza digitale** = Implica l'uso sicuro, critico e responsabile delle tecnologie digitali e il loro impegno per l'apprendimento, il lavoro e la partecipazione alla società. Comprende l'alfabetizzazione all'informazione e ai dati, la comunicazione e la collaborazione, l'alfabetizzazione ai media, la creazione di contenuti digitali (compresa la programmazione), la sicurezza (compreso il benessere digitale e le competenze relative alla sicurezza informatica), le questioni relative alla proprietà intellettuale, la risoluzione di problemi e il pensiero critico.
- **Lavoro giovanile digitale** = utilizzare o affrontare in modo proattivo i media e le tecnologie digitali nel lavoro con i giovani. I media digitali e la tecnologia possono essere uno strumento, un'attività o un contenuto del lavoro con i giovani. Il lavoro digitale con i giovani non è un metodo di lavoro con i giovani, può essere incluso in qualsiasi contesto di lavoro con i giovani e ha gli stessi obiettivi del lavoro con i giovani in generale.
- **Competenze verdi** = Competenze fondamentali per la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio, che possono essere generali come l'agricoltura sostenibile, la protezione del suolo, l'uso dell'energia e la riduzione dei rifiuti, o più tecniche come le conoscenze sulle energie rinnovabili.
- **Apprendimento informale** = Apprendimento derivante da attività ed esperienze quotidiane che non è organizzato o strutturato in termini di obiettivi, tempo o

supporto all'apprendimento; può essere non intenzionale dal punto di vista del discente.



- **Competenze chiave** = L'insieme di conoscenze, abilità e attitudini di base di cui tutti gli individui hanno bisogno per la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita di successo in società pacifiche, una gestione della vita consapevole della salute e la cittadinanza attiva, come descritto nella Raccomandazione del Consiglio 2018/C 189/01 del 22 maggio 2018 sulle competenze chiave per l'apprendimento permanente.
- **Risultati dell'apprendimento** = Dichiarazioni di ciò che un partecipante conosce, comprende ed è in grado di fare al termine di un processo di apprendimento, definito in termini di conoscenza, abilità e competenza.
- **Apprendimento lungo tutto l'arco della vita** = Apprendimento in tutte le sue forme, formale, non formale o informale, che si svolge in tutte le fasi della vita e che si traduce in un miglioramento o in un aggiornamento delle conoscenze, delle abilità, delle competenze e delle attitudini o della partecipazione alla società da un punto di vista personale, civico, culturale, sociale o occupazionale, compresa l'offerta di servizi di consulenza e di orientamento; comprende l'istruzione e l'assistenza alla prima infanzia, l'istruzione generale, l'istruzione e la formazione professionale, l'istruzione superiore, l'istruzione degli adulti, l'animazione socioeducativa e altri contesti di apprendimento al di fuori dell'istruzione e della

formazione formali e, di norma, promuove la cooperazione intersettoriale e percorsi di apprendimento flessibili.

- **MOOC** = sta per "Massive Open Online Course", un tipo di corso completamente online, accessibile a chiunque senza costi, qualifiche di ingresso o altre restrizioni; il numero di partecipanti è spesso elevato. Questi corsi possono avere componenti in presenza, ad esempio incoraggiando incontri locali tra i partecipanti, e una valutazione formale, ma tendono a utilizzare la revisione tra pari, l'autovalutazione e la valutazione automatica. Esistono molte varianti di MOOC, incentrate su settori specifici, gruppi target (ad esempio, orientamento professionale, insegnanti, ecc.) o metodi di insegnamento. I MOOC finanziati da Erasmus+ devono essere aperti a tutti e sia la partecipazione che il certificato o il badge di completamento sono gratuiti per i partecipanti. Il requisito dell'accesso aperto alle risorse educative si applica anche ai MOOC e ad altri corsi completi.
- **Apprendimento non formale** = Apprendimento che avviene attraverso attività di apprendimento pianificate in cui è presente una qualche forma di supporto all'apprendimento, ma che non fa parte del sistema formale di istruzione e formazione.
- **Accesso aperto** = concetto generale di pubblicazione di materiali di un tipo specifico in modo aperto, cioè progettato per essere accessibile e utilizzabile dal più ampio gruppo di utenti possibile e dal maggior numero di casi d'uso. Erasmus+ ha un requisito di accesso aperto per le risorse educative e incoraggia l'accesso aperto ai risultati e ai dati della ricerca.
- **Risorse educative aperte (OER)** = materiali educativi di qualsiasi tipo (ad esempio libri di testo, fogli di lavoro, piani di lezione, video didattici, interi corsi online, giochi educativi) che possono essere utilizzati, adattati e condivisi liberamente. Le OER sono state rilasciate con una licenza aperta o sono di dominio pubblico (cioè la protezione del copyright è scaduta). I materiali gratuiti che non possono essere adattati e condivisi dal pubblico non sono OER.
- **Licenza aperta** = Un modo per i titolari di diritti d'autore (creatori o altri titolari di diritti) di concedere al pubblico in generale il permesso legale di utilizzare liberamente la loro opera. Ai sensi del requisito di accesso aperto di Erasmus+, qualsiasi licenza aperta deve consentire almeno l'uso, l'adattamento e la distribuzione. La licenza aperta deve essere indicata sull'opera stessa o ovunque venga distribuita. I materiali didattici con licenza aperta sono chiamati risorse educative aperte (OER).
- **Apprendimento tra pari** = Attività di apprendimento reciproco, che è reciprocamente vantaggioso e comporta la condivisione di conoscenze, idee ed esperienze tra i partecipanti. Le pratiche di apprendimento tra pari consentono di interagire con altri partecipanti, loro pari, e di partecipare ad attività in cui possono imparare gli uni dagli altri e raggiungere obiettivi di sviluppo educativo, professionale e/o personale.
- **Sviluppo professionale** = Processo di miglioramento delle capacità professionali dei partecipanti (discenti e personale) attraverso lo sviluppo di competenze ed

esperienze e l'acquisizione di nuove abilità, normalmente identificate in un'analisi dei bisogni di sviluppo. Lo sviluppo professionale comprende tutti i tipi di opportunità di apprendimento, dalla formazione strutturata ai seminari, fino alle opportunità di apprendimento informale.

- **Competenze trasversali (soft; life)** = Includono la capacità di pensare in modo critico, di essere curiosi e creativi, di prendere l'iniziativa, di risolvere i problemi e di lavorare in modo collaborativo, di essere in grado di comunicare in modo efficiente in un ambiente multiculturale e interdisciplinare, di essere in grado di adattarsi al contesto e di affrontare lo stress e l'incertezza. Queste abilità fanno parte delle competenze chiave.
- **Convalida dell'apprendimento non formale e informale** = Processo di conferma da parte di un ente autorizzato che un individuo ha acquisito risultati di apprendimento misurati rispetto a uno standard pertinente e consiste nelle seguenti quattro fasi distinte: 1. Identificazione attraverso il dialogo di particolari esperienze di un individuo; 2. Documentazione per rendere visibili le esperienze dell'individuo; 3. Una valutazione formale di queste esperienze; e 4. Certificazione dei risultati della valutazione, che è stata effettuata da un ente autorizzato. Certificazione dei risultati della valutazione, che può portare a una qualificazione parziale o completa.
- **Apprendimento virtuale** = Acquisizione di conoscenze, abilità e competenze attraverso l'uso di strumenti di tecnologia dell'informazione e della comunicazione che consentono ai partecipanti di avere un'esperienza di apprendimento transnazionale o internazionale significativa.
- **Apprendimento basato sul lavoro (VET)** = Acquisizione di conoscenze e competenze attraverso lo svolgimento – e la riflessione – di compiti in un contesto professionale, sia sul posto di lavoro (come la formazione in alternanza) sia in un istituto di istruzione e formazione professionale.



VIII. RISORSE

Per coloro che sono interessati a leggere e approfondire questi argomenti, ecco alcuni consigli per aiutarvi in questo processo:

Libri e pubblicazioni

- Adedeji B. Badiru – Gestione dei progetti: sistemi, principi e applicazioni
- Chip R. Bell – Dirigenti e mentori
- Michael B. Bender – Guida del manager alla gestione dei progetti: imparare ad applicare le migliori pratiche
- Ken Blanchard – Il manager in un minuto
- Ken Blanchard – La leadership e il manager di un minuto: aumentare l'efficacia attraverso la leadership situazionale II
- Jack K. Boyson – Risorse per la mobilitazione di finanziamenti per progetti di sviluppo
- Edward de Bono – I sei cappelli pensanti
- Dale Carnegie – L'arte di parlare in pubblico
- Marrison Chris – I fondamenti della misurazione del rischio
- H. Edmund Conrow – Gestione efficace del rischio: alcune chiavi del successo
- Edward Deci, Richard Ryan – Teoria dell'autodeterminazione: i bisogni psicologici fondamentali nella motivazione, nello sviluppo e nel benessere
- Edward Deci, Richard Flaste – Perché facciamo quello che facciamo: capire l'auto-motivazione
- Gary Dessler – Gestione delle risorse umane
- Carol Dweck – Mindset: La nuova psicologia del successo
- Maurice J. Elias, Steven E. Tobias, Brian S. Friedlander – Genitorialità emotivamente intelligente: come crescere un bambino autodisciplinato, responsabile e socialmente abile
- Mike Field, Laurie Keller – Gestione del progetto

- Adam Fletcher, Kari Kunst – Allora, vuoi essere un playa? Una guida ai giochi cooperativi per il cambiamento sociale
- Andy Fryar, Rob Jackson, Fraser Dyer – Trasformare la propria organizzazione in un magnete per i volontari
- Hector Garcia, Francesc Miralles – Ikigai: il segreto giapponese per una vita lunga e felice
- Kerzner Harold – Gestione del progetto
- Napoleon Hill – Pensa e diventa ricco
- Richard Holloway – Manuale del formatore; Verso l'autosufficienza finanziaria: un manuale sulla mobilitazione delle risorse per le organizzazioni della società civile del Sud.
- Spencer Johnson – Chi ha spostato il mio formaggio? Un modo incredibile per affrontare i cambiamenti nel lavoro e nella vita
- Max Landsberg – Coaching
- Dennis Lock – Gestione del progetto
- Richard Koch – Il manager 80/20: dieci modi per diventare un grande leader
- Richard Koch – Il principio dell'80/20: il segreto per ottenere di più con meno
- David Marquet – Invertire la rotta! Una storia vera di trasformazione dei seguaci in leader
- Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel – Gestione dei progetti. Un approccio manageriale
- Stanley Milgram – L'obbedienza all'autorità: una visione sperimentale
- Project Management Institute – Guida al corpo di conoscenza della gestione dei progetti (PMBOK®)
- Geoff Reiss – La gestione dei progetti demistificata
- Paul Roberts – Gestione efficace di un progetto: identificare e gestire i rischi, pianificare e preventivare; tenere sotto controllo i progetti.
- Gareis Roland – Progetti felici
- Simon Sinek – I leader mangiano per ultimi: perché alcuni team si uniscono e altri no
- Simon Sinek – Iniziare con il perché

- Andrew Sorkin – Troppo grande per fallire. La storia di come Wall Street e Washington hanno lottato per salvare il sistema finanziario dalla crisi – e se stessi.
- George Stock – Il libro delle domande
- Robert Townsend – L'organizzazione
- Andreea Loredana Tudorache – Le differenze sfidano gli assunti: manuale per facilitatori nell'apprendimento della diversità e della sensibilità
- Rodney Turner – Manuale Gower di gestione dei progetti
- Michael A. West – Lavoro di squadra efficace



Materiali creati da altre ONG

- Artoolkit: Arte per il dialogo interculturale (CEIPES)
- Come costruire una buona piccola ONG
- La bussola della carriera: un kit di strumenti per i professionisti della carriera (Euroguidance)
- Sognare il drago: progettazione
- SVE: Gestione dei volontari SVE (Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca)
- Giochi e attività (Fondazione Life)
- Giochi, attività, divertimento per tutti! (Associazione Team for Youth)
- Diventa eroe, diventa mentore SVE! (Agenzia nazionale lettone)
- Sostenibilità nelle ONG (Gioventù e Ambiente Europa)
- Manuale per chi lavora con i gruppi giovanili: pratiche di educazione non formale in Lituania

- La curva di apprendimento: una guida alla valutazione per le organizzazioni giovanili
- 100 modi per dare energia ai gruppi: giochi da usare nei laboratori, nelle riunioni e nella comunità
- Il manuale: il formale incontra il non formale (Jaunimo epicentras)
- Assecondatemi! La distanza più piccola
- Kit di strumenti per l'educazione non formale: promuovere l'imprenditorialità sociale nel lavoro dei giovani (Fundacja Dobry Rozwoj)
- Competenze per i manager dei volontari (Volunteering New Zealand)
- Tutti per uno e uno per tutti (maglie gialle)

T-kit e pubblicazioni della Commissione europea e del Consiglio europeo

- T-kit 1: Gestione organizzativa
- T-kit 2: Metodologia dell'apprendimento linguistico
- T-kit 3: Gestione del progetto
- T-kit 4: Apprendimento interculturale
- T-kit 5: Servizio di volontariato internazionale
- T-kit 6: Elementi essenziali della formazione
- T-kit 7: La cittadinanza europea nel lavoro con i giovani
- T-kit 8: Inclusione sociale
- T-kit 9: Finanziamenti e gestione finanziaria
- T-kit 10: Valutazione educativa nel lavoro con i giovani
- T-kit 11: Mosaico. Il kit di formazione per il lavoro giovanile euromediterraneo
- T-kit 12: I giovani che trasformano i conflitti
- T-kit 13: Sostenibilità e lavoro con i giovani
- T-kit 14: Apprendimento basato sul valore nei progetti di mobilità
- Libri a fumetti contro l'intolleranza. Punti di partenza per lavorare con i giovani sulle risposte all'intolleranza
- Bussola: Un manuale di educazione ai diritti umani con i giovani

- DOmino: un manuale per utilizzare l'educazione dei gruppi di pari come mezzo per combattere il razzismo, la xenofobia, l'antisemitismo e l'intolleranza
- Pacchetto didattico: Idee, risorse, metodi e attività per l'educazione interculturale informale con giovani e adulti.
- Youthpass per tutti! Riconoscimento dell'apprendimento, con particolare attenzione ai gruppi di inclusione
- Studio sui legami tra educazione formale e non formale
- Manuale per facilitatori dell'educazione non formale
- Una guida pratica per i dirigenti scolastici
- Libro di cucina
- Commissione europea – Manuale di gestione del ciclo di progetto
- Companion – una guida alla campagna sull'educazione e l'apprendimento per il cambiamento in materia di diversità, diritti umani e partecipazione
- Riviste di coyote
- Quaderno di apprendimento SVE
- Studi e ricerche sugli strumenti: strumenti per l'apprendimento nell'educazione non formale
- Come scrivere in modo chiaro
- Formazione sui diritti umani per i giovani membri delle organizzazioni europee
- Jabbertalk: una metodologia per il lavoro internazionale con i giovani
- Fare onde: creare più impatto con i vostri progetti giovanili
- Il think thank SALTO sulla partecipazione giovanile: più vicini ai confini della partecipazione e dell'attivismo

Test e giochi

- Test di Belbin – ruolo nel team
- Il test di Peter Honey e Alan Mumford – stili di guadagno
- Imparare fuori dagli schemi (Salto)
- Portafoglio di lavoro per i giovani del Consiglio d'Europa – la vostra autovalutazione della competenza nel lavoro con i giovani

- survey.worldskills.org/survey – Quali sono le professioni e i settori più adatti a voi?

Siti web

- www.salto-youth.net
- www.coe.int/en/web/youth-portfolio
- youth.europa.eu/home_en
- www.coe.int/en/web/youth/european-platform-for-youth-centres1
- epale.ec.europa.eu/it
- www.fundsforngos.org/resources-ngos
- www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm
- www.udemy.com
- www.teachable.com
- www.coursera.org
- www.futurelearn.com

Ricordate che la gestione e la guida di una ONG è un processo costante che si evolve nel tempo. Dovete tenervi aggiornati il più possibile sulle ultime tendenze e sugli strumenti per facilitare il vostro lavoro. Siete voi a decidere cosa è adatto e utile per voi e per il vostro contesto.





IX. BIBLIOGRAFIA

Corsi, dispense e appunti

- Formazione alla leadership – novembre 2010; Bucarest, Romania;
- Accesso ai fondi europei – novembre 2010; Bucarest, Romania;
- Raccolta fondi nel contesto di Gioventù in Azione – novembre 2010; Bucarest, Romania;
- Gestione di progetti nel contesto di Gioventù in Azione – gennaio 2011; Bucarest, Romania;
- Scrittura di progetti nel contesto di Gioventù in Azione – marzo 2011; Slatina, Romania;
- Gestione di progetti nel contesto di Gioventù in Azione – agosto 2011; Bucarest, Romania;
- Gestione di progetti nel contesto di Gioventù in Azione – gennaio 2012; Bucarest, Romania;
- Iniziare II – marzo 2012; Glücksburg, Germania;
- TICTAC Turchia – marzo 2012; Adrasan, Turchia;
- Metodi e strumenti dell'educazione non formale – luglio 2012; Baia Mare, Romania;
- Stesura del rapporto finale nel contesto di Gioventù in Azione – novembre 2012; Bucarest, Romania;
- Gestione di progetti nel contesto di Gioventù in Azione – novembre 2012; Bucarest, Romania;
- Animatore di centri vacanze – ottobre 2014; Poiana Braşov, Romania;
- Scrittura e gestione di progetti in Erasmus+ – novembre 2014; Baia Mare, Romania;
- Progettazione di attività di apprendimento nell'ambito di Erasmus+ – gennaio 2015; Cluj Napoca, Romania;
- Opportunità di finanziamento Erasmus+ per i giovani – maggio-giugno 2015; online;
- Gestione dei progetti culturali – febbraio 2016; Baia Mare, Romania;

- Seconda piattaforma giovanile EUSDR: percorsi di apprendimento per la coesione sociale, sinergie tra apprendimento formale e non formale – maggio 2016; Vienna, Austria;
- Metodi di insegnamento alternativi – giugno 2016; Baia Mare, Romania;
- Aggiornamento ONG – luglio 2016; Baia Mare, Romania;
- Opportunità di finanziamento Erasmus+ per i giovani – ottobre-dicembre 2016; online;
- Opportunità di finanziamento Erasmus+ per i giovani – ottobre-novembre 2017; online;
- Avete notato lo Youthpass? – Marzo 2019; Gaziantep, Turchia;
- Pronti, partenza, cambiamento! MOOC ESC – settembre-ottobre 2019; online;
- La casa del project management – maggio 2020; online;
- Opportunità di finanziamento MOOC Erasmus+ per i giovani – dicembre 2020; online;
- RezultatE+ – Giugno 2021, online;
- MOOC su Youthpass – giugno 2022; online;
- La fase 1st del MOOC sul CES – giugno 2022; online;
- La fase 2nd del MOOC sul CES – novembre 2022; online;
- Presentazione degli aiuti umanitari – gennaio 2023; online;
- Gestione del tempo – febbraio 2023; online.

Risorse online

- Guida Erasmus+, 2023, versione 1
- Guida del Corpo europeo di solidarietà, 2023, versione 1
- ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home
- www.andyszekely.ro
- www.asana.com
- www.euro-access.eu
- www.gethownow.com
- www.linkedin.com

- www.portal365.org
- www.toladata.com

Illustrazioni, foto

- www.freepik.com

