

EU-NET

REALIZZARE, MONITORARE E VALUTARE IL PROGETTO

TOOLKIT SULLA GESTIONE DEI PROGETTI EUROPEI PER LE
ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE CHE OPERANO NEL
SETTORE DELL'APPRENDIMENTO PERMANENTE, parte II



Co-funded by
the European Union

Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e di tutti i suoi contenuti, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.



NOTE:

Ogni volta che vedi questa icona (🔗), clicca sul testo per saperne di più. Tutte le volte che incontri questa (+) schiaccia il bottone per avere altre informazioni. Inoltre, se si desidera navigare all'interno del documento, è possibile utilizzare il menu delle parole chiave nella parte superiore di ogni pagina.



REALIZZARE, MONITORARE E VALUTARE IL PROGETTO

Toolkit sulla gestione dei progetti europei per le organizzazioni della società civile attive nel settore dell'apprendimento permanente, parte 2

Co-editors: Agnieszka Dadak, Lorenza Lupini, Luca Bordoni, Marianna Labbanicz, Carmen Malya, Jéssica Magalhães, Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Gunnarson

© 2023: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL), Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT), Folk High School Association Surrounding Budapest (HU), Rightchallenge – Associação (PT), Husavik Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (IS)

All rights reserved. The Report may be quoted with source reference.

Toolkit developed in the frames of the project *"EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector"*, (co-)funded by the European Union.



Indice



Prefazione

Pagina 1



Il contesto

Pagina 2-10



Unità 1 - Gestione tecnica - Esecuzione del progetto - come promesso nella domanda di progetto

Pagina 11-68



Unità 2 - Gestione del team - Comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

Pagina 69-105



Unità 3 - Monitoraggio - dal punto di vista del project manager

Pagina 106-135



Unità 4 - Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

Pagina 136-166



Unità 5 - Strumenti di supporto alla gestione del progetto

Pagina 167-173



Glossario

Pagina 174-176



Ulteriori Risorse

Pagina 177-178



Co-funded by
the European Union

Il sostegno della Commissione europea alla realizzazione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, che riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile dell'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.



PREFAZIONE



CARO COLLEGA!

GRAZIE PER AVER SCELTO QUESTO KIT DI STRUMENTI. È BELLO CHE TI SIA INTERESSATO AL NETWORKING E ALLA COOPERAZIONE A LIVELLO EUROPEO. COME 12 PRINCIPALI CO-AUTORI DI QUESTO TOOLKIT, ABBIAMO, TUTTI INSIEME, CIRCA **77 ANNI DI ESPERIENZA NELLA GESTIONE DI PROGETTI EUROPEI E 122 ANNI DI ESPERIENZA DI LAVORO NEL TERZO SETTORE, LE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE (SCO).**

SAPPIAMO QUINDI, PER ESPERIENZA, CHE I PROGETTI EUROPEI BEN PIANIFICATI E GESTITI DALLE ORGANIZZAZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE POSSONO PORTARE UN CAMBIAMENTO REALE: RISOLVERE QUESTIONI SOCIALI CRITICHE, SOSTENERE LE PERSONE CHE NE HANNO PIÙ BISOGNO, FORNIRE SOLUZIONI INNOVATIVE, RISOLVERE CONFLITTI, CREARE PONTI TRA LE PERSONE E LE SOCIETÀ, COSTRUIRE COMPETENZE E CONSAPEVOLEZZA E MOLTO ALTRO ANCORA. VALE LA PENA DI FARLO. VALE LA PENA PREPARARSI BENE PER LAVORARE IN QUESTO CAMPO.

SPERIAMO CHE QUESTO KIT DI STRUMENTI VI AIUTI NELLA FASE DI GESTIONE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE DEI PROGETTI EUROPEI. INCROCIAMO LE DITA PER IL SUCCESSO DELLE VOSTRE IDEE PROGETTUALI!



IL TEAM
EU-NET





Il contesto

PERCHÉ ABBIAMO SVILUPPATO QUESTO KIT DI STRUMENTI - E PER CHI?

Lo scopo di questo Toolkit è quello di supportare i principianti nel campo della gestione dei progetti europei e tutte le persone/organizzazioni che desiderano cooperare e fare rete a livello europeo.

Questo Toolkit è dedicato principalmente ai membri, ai lavoratori, ai collaboratori, ai volontari e ai discenti adulti delle Organizzazioni della Società Civile (OSC), compresi i gruppi informali, le organizzazioni non governative e altre organizzazioni no-profit e no-profit.

Riteniamo che possa essere utile anche per qualsiasi organizzazione pubblica e/o privata; in generale, per un'ampia gamma di organizzazioni, istituzioni e decisori legati all'istruzione.

Il Toolkit risponde all'esigenza di avere più esempi pratici, più casi di studio, materiale per un ulteriore apprendimento autonomo nel campo dell'avvio, della progettazione, dello sviluppo e della realizzazione di progetti europei.





Il contesto

PERCHÉ ABBIAMO SVILUPPATO QUESTO KIT DI STRUMENTI - E PER CHI?



Il **Toolkit** è diviso in **due** parti:

1. La Parte 1 riguarda la pianificazione e l'ideazione del progetto. L'obiettivo della prima parte del Toolkit è quello di guidarvi da un'idea di progetto a una proposta di successo. [1]



2. La Parte 2, che state leggendo ora, riguarda il coordinamento, il monitoraggio e la valutazione dei progetti. Il suo scopo è quello di supportare il successo dell'implementazione dei progetti europei che sono stati (co)finanziati dall'Unione Europea.





Il contesto

- Questo kit di strumenti è stato sviluppato da professionisti della gestione di progetti europei, che lavorano per le organizzazioni della società civile di cinque paesi europei: Polonia, Italia, Ungheria, Portogallo e Islanda, nell'ambito del progetto europeo, durato 28 mesi, intitolato *“EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector”* **[EU NET]**.

L'obiettivo principale del progetto è sostenere il networking a livello europeo delle organizzazioni della società civile attive nel settore dell'apprendimento permanente. Uno dei mezzi di questo sostegno è il materiale di autoapprendimento.





Il contesto

Il progetto è stato realizzato da cinque organizzazioni della società civile di cinque Paesi europei:

Nome	Paese	Website
Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (Coordinator)	Polonia	http://www.fundacjaie.eu/
Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa	Italia	https://www.cooss.it/it
Folk High School Association Surrounding Budapest	Ungheria	http://www.bknsz.hu/
Rightchallenge - Associação	Portogallo	https://rightchallenge.org/en/
Húsavík Academic Center	Islanda	https://hac.is/english/



Tutti i redattori di questo Toolkit sono professionisti nel campo della gestione dei progetti europei. Tutte le organizzazioni coinvolte nello sviluppo di questo Toolkit sono membri della rete FIRST (2).



Il contesto

Il progetto è stato realizzato da cinque organizzazioni della società civile di cinque Paesi europei:

EU NET prosegue e si basa sulle conclusioni dei due progetti precedenti:

- La "Rete di supporto ai realizzatori di progetti internazionali per la prima volta" [3] realizzata nel periodo 2018 - 2022 e
- le "Raccomandazioni per il riconoscimento e la validazione delle competenze dei project manager internazionali per l'apprendimento permanente" [4], realizzate nel periodo 2019-2022.

Questi progetti sono stati cofinanziati dal Programma Erasmus+ dell'Unione Europea. La realizzazione del progetto EU NET è stata (co)finanziata dall'Unione Europea.





Il contesto

Il quadro di riferimento di questo Toolkit - i presupposti

Poiché le metodologie di gestione dei progetti sono molteplici, per questo Toolkit sono state fatte alcune ipotesi:

1. La comprensione del progetto

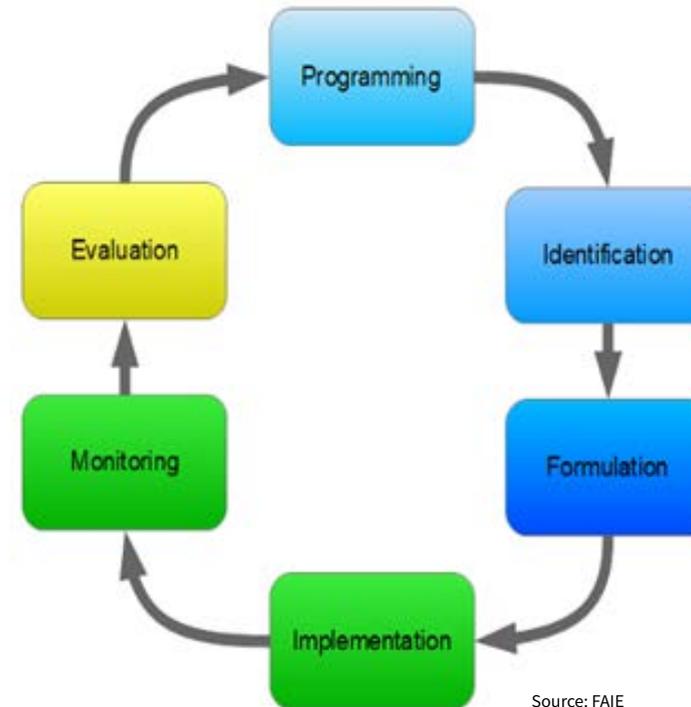


Invece di una definizione, proponiamo di caratterizzare "un progetto" attraverso diversi tratti. Li troverete descritti QUI.

2. La metodologia di gestione del ciclo di progetto

Proponiamo di lavorare con i progetti sulla base della metodologia di metodologia di gestione del ciclo del progetto adattata al contesto CSO:

Le tre fasi rilevanti nella pianificazione e progettazione sono: **programmazione, identificazione e formulazione**, già caratterizzate nel Toolkit 1.





Il contesto

Il quadro di riferimento di questo Toolkit - i presupposti



La seconda parte del Toolkit che state leggendo riguarda le seguenti fasi della realizzazione del progetto:

La fase di attuazione e monitoraggio:

- Il team di progetto realizza il progetto secondo il piano delineato nella domanda di progetto accolta
- Il project manager misura/valuta sistematicamente l'attuazione del progetto in termini di conformità al piano - verificando il grado di raggiungimento degli obiettivi pianificati (nel processo di monitoraggio - raccolta e analisi continua di informazioni per il controllo di gestione e per prendere decisioni correnti)
- Il team di progetto attua le correzioni necessarie

La fase di valutazione:

- In questa fase si determina se il progetto ha avuto successo e a che livello
- Si tratta di una valutazione dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'efficienza finanziaria, sostanziale e tecnica del progetto realizzato
- L'obiettivo: utilizzare le conclusioni della valutazione per pianificare i progetti successivi. Se condotta bene e in modo affidabile, si avranno maggiori possibilità di non ripetere gli stessi errori
- La base per la valutazione sono gli obiettivi del progetto definiti durante le fasi di identificazione e formulazione. Si confronta il raggiungimento degli obiettivi prefissati con i risultati effettivi
- La valutazione è la base per la nuova programmazione (le conclusioni del progetto completato saranno il fondamento di quelli successivi)





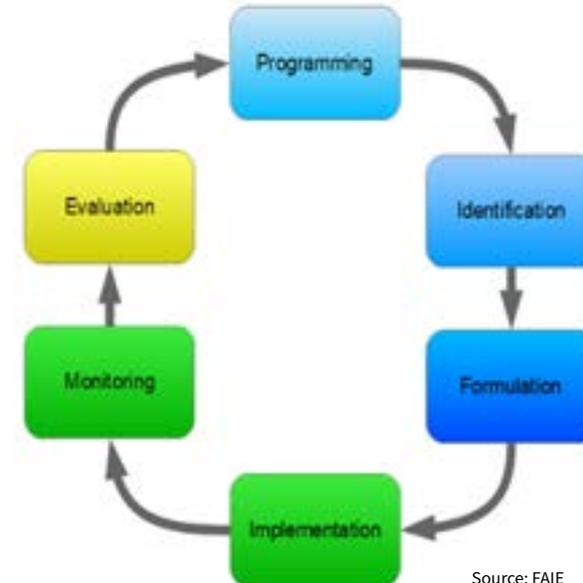
Il contesto

Il quadro di riferimento di questo Toolkit - i presupposti

3. La prospettiva di questo Toolkit (parte 2, gestione, monitoraggio e valutazione del progetto):

Questa parte è scritta dal punto di vista del project manager. Per "project manager" si intende:

- La persona responsabile della gestione complessiva del progetto e del suo successo;
- di solito lavora per l'organizzazione capofila del progetto, il coordinatore (cioè colui che ha presentato la domanda di progetto, ha firmato la Convenzione di sovvenzione per conto del partenariato, riceve la sovvenzione del progetto e la condivide con i partner).



Il rappresentante del partner del progetto nella gestione e nell'attuazione del progetto è definito **coordinatore nazionale** del progetto.





Il contesto

Riassunto e consigli da ricordare



Infine, alcuni consigli generali per la fase di realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto:

- L'esperienza dimostra che le ragioni più comuni del fallimento dei progetti sono: incomprensione delle esigenze del cliente; cattiva gestione strategica; scarsa comunicazione e flusso di informazioni; errori nella gestione operativa del progetto (a livello di project manager). Quando inizia la realizzazione del progetto, voi, in qualità di project manager, avete ancora un po' di tempo per affrontare queste sfide. Fatelo e basta!
- Come lo sviluppo e a presentazione del progetto, anche la gestione del progetto può essere ben preparata e pianificata. Assicuratevi di avere il tempo necessario per farlo. Quanto meglio si pianifica l'implementazione, tanto più facile sarà gestire un progetto di successo.
- Tuttavia, i piani devono essere flessibili e devono essere adattati alle circostanze che cambiano. Siate pronti ai cambiamenti e non temeteli. Sono normali e comuni nell'attuazione del progetto. Basta reagire prontamente.
- Curate la buona comunicazione con gli stakeholder del progetto! Soprattutto con quelli chiave: la direzione della vostra organizzazione, il team di progetto, i gruppi target del progetto e... il responsabile del progetto. L'apertura al dialogo e una buona comunicazione ininterrotta hanno salvato molti progetti "con problemi".



Incrociate le dita per il successo dei vostri progetti!





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

di Agnieszka Dadak, Foundation of Alternative Educational Initiatives



Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



DOUBT

Obiettivi d'apprendimento

Dopo aver studiato questo capitolo, sarete in grado di:

1. Capire come eseguire il progetto avendo l'applicazione del progetto come "ricetta" per farlo.
2. Capire come consegnare con successo il progetto.
3. Capire come affrontare i cambiamenti nel progetto.



La sfida affrontata in questo capitolo:

Realizzare con successo il progetto - raggiungendo gli obiettivi del progetto entro i tempi, il budget e la qualità previsti e in una cooperazione di partenariato valida e soddisfacente.



Tempo stimato per studiare questo capitolo e svolgere le attività pratiche: **3 ore**





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



1. Applicazione del progetto come "prescrizione": esecuzione del progetto.

1.1. Come (e perché) utilizzare l'applicazione Project per la gestione dei progetti?

? *Come*

? Come indicato nella prima parte di questo Toolkit, una domanda di progetto ben scritta è una "ricetta" pronta per l'attuazione:

- Include informazioni sul motivo per cui si realizza il progetto
- Per chi
- Quali sono i risultati attesi
- Quali attività implementare
- Entro quali tempi e budget e con chi.

Inoltre, è inclusa la prescrizione per la gestione del progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



Il progetto è stato selezionato per il (co)finanziamento.

Ora è il momento di **leggere** attentamente la domanda di finanziamento e di assicurarsi che il consorzio/partenariato di cui fate parte sia davvero in grado di realizzare il progetto nel rispetto di tutte le risorse assegnate (ad es. tempo, budget, persone, ecc.).

Questo è l'ultimo momento per ritirarvi, se qualche circostanza è cambiata in modo significativo mettendo a rischio la corretta realizzazione del progetto (ad esempio, il nuovo consiglio di amministrazione dell'organizzazione non sostiene il progetto, alcuni dei partner si sono dimessi, ecc. **Non preoccupatevi!**)

La fase successiva è la **firma della Convenzione** di sovvenzione con l'ente (co)finanziatore. Dopo averla firmata, l'organizzazione che rappresentate diventa obbligata a realizzare il progetto.

Dopo la firma della Convenzione di sovvenzione, è opportuno rileggere la domanda di progetto per preparare la **strategia di implementazione**. Se siete il responsabile del progetto, dovrete presentare questa strategia alla riunione di avvio e discuterla con i partner del progetto.

Se siete il coordinatore nazionale dell'organizzazione partner del progetto, dovete capire qual è il piano del progetto e i compiti di cui è responsabile la vostra organizzazione.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



1. Applicazione del progetto come "prescrizione": esecuzione del progetto.

1.1. Come (e perché) utilizzare l'applicazione Project per la gestione dei progetti?



Perché

Il progetto descritto nella domanda di finanziamento è una sorta di "**promessa**" che fate al finanziatore. La promessa di contribuire ad affrontare alcune sfide attraverso determinate attività, raggiungendo obiettivi e risultati specifici e cambiando in meglio la situazione attuale. Il progetto è stato scelto per il cofinanziamento perché la "promessa" è stata valutata come rilevante, realistica, ben pianificata, utile e vantaggiosa per gli utenti finali.

Con la firma della Convenzione di sovvenzione, la proposta diventa vincolante. L'organizzazione che rappresentate è ora obbligata a mantenere quanto promesso.

È abbastanza frequente che al richiedente del progetto venga chiesto di garantire in aggiunta la Convenzione di sovvenzione.

La buona prassi è quella di realizzare il progetto nel modo in cui è stato descritto nella domanda di progetto. Dovrete fare riferimento ad esso per la stesura delle relazioni intermedie e della relazione finale.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



1. Project application as a “prescription”: executing the project.

1.2. Possibili cambiamenti nel progetto e come gestirli.

Può accadere che dobbiate introdurre alcune modifiche nel piano di lavoro. Si può fare, se solo è giustificato e necessario. Quello che **non si può** fare è cambiare gli obiettivi (e i risultati) del progetto.

1.2.1. Dal punto di vista pratico: Cambiamenti nel corso del progetto/partenariato.

-  I cambiamenti avvengono, o possono essere necessari o consigliati. Importante: non temete i cambiamenti, sono normali e comuni.
È altrettanto importante affrontare la necessità del cambiamento il prima possibile, senza cercare di aspettare la situazione.
-  A volte i cambiamenti sono forzati da una situazione/avvenimento esterno, come, ad esempio, le dimissioni di uno dei partner del progetto dal suo coinvolgimento.
-  A volte è ragionevole cambiare il modo di lavorare, perché sono cambiate alcune circostanze interne o esterne. Alcuni dei possibili cambiamenti sono stati probabilmente previsti dall'analisi dei rischi nella fase di pianificazione e progettazione del progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

1. Applicazione del progetto come "prescrizione": esecuzione del progetto.

1.2. Possibili cambiamenti nel progetto e come gestirli.

Può accadere che dobbiate introdurre alcune modifiche nel piano di lavoro. Si può fare, se solo è giustificato e necessario. Quello che **non si può** fare è cambiare gli obiettivi (e i risultati) del progetto.

1.2.1. Dal punto di vista pratico: Cambiamenti nel corso del progetto/partenariato.

-  Molti di noi probabilmente ricordano l'esperienza del periodo della pandemia, quando furono necessari molti cambiamenti nei progetti realizzati, il più significativo dei quali fu lo scambio di riunioni ed eventi fisici con quelli virtuali.
-  Qualsiasi partner del progetto può proporre cambiamenti nel corso del progetto. Le decisioni in merito vengono prese formalmente dal Comitato di gestione (scelto all'inizio della realizzazione del progetto; di solito è composto da un rappresentante di ciascuno dei partner del progetto).
-  Vale la pena di informare il responsabile del progetto della modifica prevista. Probabilmente vi verrà chiesto di giustificare la modifica. Dovrete fare riferimento a questa modifica anche nelle relazioni intermedie e finali, quindi tenete traccia di tutte le modifiche apportate al progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



1. Applicazione del progetto come "prescrizione": esecuzione del progetto.

1.2. Possibili cambiamenti nel progetto e come gestirli.



Dal punto di vista "tecnico", alcuni cambiamenti nel corso del progetto richiederebbero una modifica formale del Grant Agreement (GA), altri no.

I casi più "tipici", che richiedono la modifica formale del GA, sono i seguenti:

- Cambiamenti nella situazione legale, finanziaria, tecnica, organizzativa o di proprietà del partner del progetto, compresi cambiamenti nel nome, nell'indirizzo o nella rappresentanza legale.
- Cambiamento del numero di conto bancario del capofila del progetto (quello che riceve la sovvenzione).
- Rimozione/cambiamento del partner di progetto.
- Modifiche al budget del progetto che superano i limiti stabiliti nelle GA (ad esempio, l'ampliamento/diminuzione del budget). Aumento/diminuzione del budget per un risultato del progetto di oltre il 20%.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

Esempi di modifiche che **non richiedono** la modifica del GA sono:

- ➔ Modifiche minori al calendario del progetto (es. ritardare alcune attività, completarne alcuna più velocemente);
- ➔ Modifiche minori al budget del progetto (inferiori ai limiti che richiedono una modifica formale, stabiliti nel GA);
- ➔ Cambiamenti nello staff del progetto (supponendo che le competenze necessarie siano ancora a bordo);
- ➔ Cambiamento della sede dell'incontro previsto (**Attenzione!** In alcuni programmi di sovvenzione può essere legato alla modifica del budget, come ad esempio nei progetti Erasmus+).

! Importante:

+ Controllate il GA che i vostri rappresentanti legali hanno firmato per essere sicuri che le modifiche richiedano o meno un emendamento - le regole per i vari programmi di sovvenzione possono essere diverse. In caso di dubbi, consultate il responsabile del progetto.

Conservare la documentazione relativa alle giustificazioni / ragioni del cambiamento. Queste informazioni vi serviranno per redigere il rapporto intermedio / finale.

Di solito, l'ultimo o gli ultimi emendamenti al progetto possono essere presentati 30 giorni prima della fine del progetto. In caso di ritardo, l'emendamento potrebbe non essere approvato. La procedura formale per la firma dell'emendamento al GA è descritta nell'Unità 2.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

1. Applicazione del progetto come "prescrizione": esecuzione del progetto.

1.3. Mancata consegna di uno o più elementi del progetto: Possibili conseguenze e rimedi

- + La **mancata realizzazione**, o la sua realizzazione parziale, del progetto sta ad indicare che uno o più obiettivi del progetto non sono stati raggiunti (o non sono stati raggiunti a un livello di qualità soddisfacente).
Ciò significa che **non sono stati raggiunti** gli indicatori previsti dei risultati del progetto (se avete bisogno di un promemoria su cosa sono gli indicatori, consultate il toolkit 1).



È bene sapere che queste situazioni si verificano **raramente**. La maggior parte dei problemi/disagi possono essere risolti/realizzati, se non altro:

- I partner del progetto sono in grado di mantenere una buona comunicazione e di cercare soluzioni insieme
- Il project manager manterrebbe una buona comunicazione con il project officer, per trovare il rimedio/soluzione migliore.

+ *Non interrompete la **comunicazione**, non fate finta di niente, non cercate di aspettare!*



Vai a pagina 115



Vai a pagina 23



Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



Ecco alcuni segnali di avvertimento per il project manager, a cui **deve assolutamente reagire**:

- Ci sono ritardi significativi nella consegna dei risultati del progetto
- Uno o più rappresentanti dei partner del progetto non rispondono alle vostre e-mail/chiamate, o rispondono con un notevole ritardo; la comunicazione è debole
- uno o più partner del progetto consegnano un lavoro di bassa qualità.

Se succede qualcosa di simile, **non aspettate. Reagite.** Prendete in considerazione la possibilità di cambiare il partner del progetto, passando i compiti e il budget a un'organizzazione in grado di fornire ciò che è necessario, con una qualità elevata.

***Un suggerimento:** La procedura di rimozione di un partner non consegnatario dal consorzio del progetto deve essere descritta nell'Accordo di partenariato.*

- + È possibile sopperire al partner mancante sia:
 - assegnando le attività extra e il relativo budget a uno dei partner di progetto esistenti (verificando prima se il suo personale ha le competenze necessarie ed è in grado di fornire più-meno nei tempi previsti);
 - invitando un nuovo partner di progetto che offra le competenze e l'esperienza necessarie.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2. Cosa c'è da gestire nel progetto europeo?

+ 2.1. Perché è necessario realizzare questo progetto?

Perché è necessario realizzare questo progetto:

- La risposta a questa domanda è stata sicuramente ben elaborata nella domanda di progetto (altrimenti non sarebbe stato (co)finanziato). Tutte le attività del progetto saranno finalizzate ad affrontare le sfide/bisogni identificati. Assicuratevi solo che voi (e tutti i partner) capiate bene **per chi** state lavorando e **perché**.

Per gestire bene questo lavoro, si consiglia di:

- **Monitorare costantemente le esigenze/sfide** che state affrontando.
Ci sono stati cambiamenti da quando avete presentato il progetto? Dovete reagire a questi cambiamenti? (Ad esempio, potrebbero essere stati introdotti dei cambiamenti nelle norme giuridiche pertinenti, rendendo più facile o più difficile il raggiungimento dei vostri obiettivi; potrebbe essere emersa una nuova tendenza, che forse sarebbe utile seguire, ecc.)
- Essere in contatto e monitorare, durante l'intera realizzazione del progetto, le esigenze e le aspettative dei **gruppi target**.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.2. Quali obiettivi intende raggiungere il progetto?

***È una **cosa seria**. Gli obiettivi del progetto sono stati fissati per rispondere alle esigenze e alle sfide specifiche e identificate.
Raggiungere gli obiettivi del progetto = progetto di successo.***

- 🔒 Nella fase di pianificazione avete anche stabilito i **criteri** che mostreranno a voi (e al finanziatore) se gli obiettivi sono stati raggiunti - gli **output/outcomes/risultati** e i relativi **indicatori**. Sarete in grado di "dimostrare" se gli obiettivi sono stati raggiunti facendo riferimento a questi risultati e mostrando gli indicatori di questi risultati (per ricordare quali sono i risultati e gli indicatori, date un'occhiata QUI).
- 🔒 Per conoscere le conseguenze del mancato raggiungimento degli obiettivi del progetto, consultate il capitolo 1.3.

In qualità di **project manager**, dovete assicurarvi che il vostro team di progetto raggiunga gli obiettivi, fornendo i risultati/uscite/risultati pianificati in base agli indicatori stabiliti.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



+ *Per gestire bene questo lavoro, si consiglia di:*

✓ Durante l'incontro iniziale: assicuratevi che tutti i partner siano consapevoli degli obiettivi del progetto. Assicuratevi di avere tutti la stessa comprensione degli obiettivi del progetto.

✓ **Monitorare** costantemente il livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto. Leggere il capitolo sul monitoraggio - preparare bene gli strumenti di monitoraggio - usarli - trarre conclusioni. Fare riferimento al livello di realizzazione degli obiettivi durante le riunioni. Pianificare rimedi/aggiornamenti se necessario.

✓ Questa parte della gestione riguarda anche l'assicurazione della **qualità**. I prodotti (output) e i servizi (che portano a esiti/risultati) che fornite devono essere di buona qualità e realmente utili per i vostri gruppi target, almeno in tutti i Paesi coinvolti nella realizzazione del progetto (e meglio: per lo spazio europeo in generale).

✓ Leggete il capitolo sulla **valutazione** del progetto, di cui fa parte la garanzia di qualità. Preparate bene gli strumenti di valutazione, usateli e traete le conclusioni. Siate onesti e diretti se ritenete che il risultato fornito da uno dei partner sia di bassa qualità. Deve essere rielaborato.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

+ 2.3. Quali compiti devono essere realizzati per raggiungere gli obiettivi?

Controllate la parte pertinente della domanda di progetto per ottenere un promemoria sul **piano di lavoro**. Il piano di lavoro del progetto che state gestendo è probabilmente suddiviso in diversi **pacchetti di lavoro** (WP). Ogni WP è costituito da uno o più compiti - cose da fare. Di solito a ogni WP è assegnato un partner di progetto, che è il coordinatore principale del WP.

Il vostro **ruolo**, in qualità di project manager, è quello di **monitorare** il lavoro e di **supportare** l'implementazione senza intoppi di tutte le attività del progetto.

Per gestire bene questo lavoro, si consiglia di:

1. Durante la **riunione di avvio (kick-off)**, esaminate tutti i WP e i compiti. Assicuratevi che tutti capiscano cosa c'è da fare. La divisione dei compiti tra i partner del progetto è ancora valida e va bene per tutti. Se necessario, potete introdurre cambiamenti nell'ambito delle responsabilità (potete introdurre tali cambiamenti in qualsiasi momento...).
2. **Monitorate** regolarmente l'attuazione dei compiti pianificati. Se necessario, introducete delle correzioni.
3. **Delegate** realmente la responsabilità di coordinare il WP concordato al partner responsabile. Avete l'intero progetto da gestire: risparmiate il vostro tempo per monitorare e reagire agli imprevisti.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



+ 2.4. Quanto tempo ci vorrà (quale sarà il tempo di realizzazione del progetto)?

Nell'applicazione di progetto predisporrete probabilmente un **diagramma di Gantt**, che rappresenta visivamente le tempistiche delle attività del progetto. All'interno dell'applicazione troverete anche le **scadenze** per la consegna di ciascun pacchetto di lavoro/risultato del progetto. Questa è la vostra bussola.

Le **modifiche** al calendario del progetto sono comuni. Non è necessario preoccuparsi di piccoli ritardi, ma assicurarsi che non si trasformino in ritardi gravi.

La gestione del tempo è internazionale, i progetti europei sono una sfida, perché:

- I membri del vostro team di progetto saranno probabilmente coinvolti anche in altri progetti, dove hanno anch'essi del lavoro da svolgere.
- Le organizzazioni partner, il cui staff lavora nel vostro progetto, potrebbero avere diverse priorità, e potrebbero non riguardare la vostra area di progetto.

Probabilmente avete previsto alcuni **buffer temporali** durante la stesura dell'applicazione del progetto (o si spera che l'abbia fatto la persona che l'ha scritta!). Ora pianificate come utilizzarli.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



+ Per gestire bene questo lavoro, **si consiglia di:**

1. **Monitorate** il flusso di lavoro, discutetene regolarmente con i partner e apportate le modifiche necessarie alla tabella di marcia.
2. Se necessario, potete anche **aggiornare** la distribuzione dei compiti tra i partner.
3. Non lasciatevi fuorviare da un "piccolo ritardo". I "piccoli ritardi" tendono a crescere. Monitorate e reagite.
4. Se siete responsabili della gestione di più di un progetto alla volta, avrete bisogno di una pianificazione supplementare. Tenete d'occhio le **scadenze** attuali di ciascun progetto. Consultate regolarmente i verbali (minutes) delle riunioni per verificare gli accordi presi.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



+ 2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.1. La gestione globale del budget

Ogni progetto ha un budget. La forma del budget può essere diversa (dettagliata o forfettaria). Di solito, già nella fase di richiesta del progetto, parti/importi specifici del budget vengono **assegnati** ai partner specifici.

Di conseguenza, ancora una volta, il vostro compito come project manager è quello di leggere il budget del progetto e **ricontrollare** se l'ambito dei compiti di ciascun partner è appropriato al budget assegnato a questo partner. Vale la pena di discutere questo argomento anche durante la riunione di avvio del progetto.

Se il budget del progetto è forfettario (cioè non c'è un budget dettagliato, ma solo "pacchetti" di denaro per vari tipi di attività, ad esempio stipendi, viaggi, eventi), vale la pena fare un **budget interno più dettagliato**. Soprattutto per chi è alle prime armi nel campo della gestione dei progetti europei, sarebbe molto più facile da monitorare e gestire. Sarebbe anche più facile apportare eventuali modifiche al budget.

Ricontrollare il **livello di (co)finanziamento**. E' previsto un contributo dei partners? Se sì, in quale forma? (risorse finanziarie, umane, ecc.) e in che misura (10%, 20%)? Assicuratevi che tutti i partner ne siano consapevoli.

In generale, le informazioni sul budget complessivo del progetto e sugli importi assegnati ai partner del progetto devono essere menzionate anche nell'**accordo di partenariato (Partners Agreement)**.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



+ 2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.2. Possibili modifiche/aggiustamenti del budget



In genere, gli **aggiustamenti del budget** del progetto possono essere necessari quando:

- L'**ambito del lavoro** assegnato ad alcuni partner del progetto cambia (ad esempio, un partner si dimette da alcuni compiti e li assume un altro partner).
- Alcuni **acquisti** del progetto sono stati più o meno costosi del previsto. Se ad esempio si ha un utilizzo eccessivo o minore in alcune voci di costo del budget, è spesso possibile, secondo alcune regole e percentuali definite dai vari bandi/programmi, spostare il budget dalla categoria che non è stata completamente spesa a quella in cui avete speso più del previsto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.2. Possibili modifiche/aggiustamenti del budget

+ Ricordare:

-  Ci sono alcune **categorie di budget** che non possono essere spostate/aumentate. In genere, si tratta della categoria della gestione dei progetti (ma potrebbero essercene altre!).
-  **Non otterrete** dall'ente sovvenzionatore **più denaro** di quanto indicato nell'accordo di sovvenzione, a prescindere da quanto spendereste realmente.
-  Il **budget totale approvato** per il progetto può non corrispondere alla **sovvenzione totale** per la realizzazione del progetto. Se il livello di cofinanziamento è, ad es. 80%, e la sovvenzione del progetto ricevuta è di 100.000 euro, il budget totale approvato sarà di 120.000 euro. Nella relazione finale, dovrete dichiarare di aver speso 120.000 euro o più. Tutti i partner dovranno contribuire per il 20%.
-  La buona prassi è che i partner **contribuiscano equamente** al budget del progetto. Ad esempio, se il contributo proprio richiesto è pari al 20% del budget del progetto, ogni partner apporta questo 20% in più rispetto all'importo della sovvenzione assegnata al partner. Se non c'è abbastanza denaro per coprire alcuni costi, i partner possono concordare congiuntamente di destinare una parte del loro budget alla copertura di tali costi.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.3. Condivisione della sovvenzione con i partner del progetto: possibili soluzioni

Di solito la sovvenzione erogata dall'ente erogatore viene pagata a uno solo dei partner del progetto: il **richiedente**, ovvero il **capofila del progetto**. Pertanto, il capofila del progetto Esso, pertanto, è il principale responsabile dell'uso corretto della sovvenzione, secondo quanto previsto nella domanda di progetto.

Esistono **diverse soluzioni** per condividere la sovvenzione con i partner del progetto. Le più comuni sono:

- Trasferire la sovvenzione ai partner nello stesso modo in cui l'istituzione di cofinanziamento versa la sovvenzione al coordinatore. Ad esempio, se la sovvenzione viene erogata in tranche 40% - 40% - 20%, il leader trasferisce la stessa "percentuale" del budget assegnato a ciascun partner poco dopo aver ricevuto il pagamento dall'ente erogatore.
- Pagamento anticipato di una parte minore della sovvenzione (ad esempio il 10%) e successivo rimborso dei costi ai partner, opportunamente documentati, secondo il piano di budget.
- Mix delle soluzioni sopra descritte.

È necessario discutere con i partner e **concordare la soluzione** più pertinente. A volte queste decisioni vengono prese già nella fase di progettazione del progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.3. Condivisione della sovvenzione con i partner del progetto: possibili soluzioni

Se non è stato concordato prima, vale la pena di prenderlo in considerazione:



Qual è la situazione finanziaria del leader del progetto e dei partner del progetto? Il partner sarà in grado di prefinanziare i propri costi? Ad esempio, potrebbe essere difficile per alcune organizzazioni che hanno appena iniziato una cooperazione a livello europeo. In questo caso, potrebbe essere necessario un anticipo maggiore.



Avete già lavorato con dei partner di progetto?

Adatta la situazione



costantemente!





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

2.5.1. Financial documentation in the European project:



- Per monitorare e gestire il budget del progetto è necessaria un'adeguata documentazione finanziaria. Riguarda la rendicontazione finanziaria da parte dei partner del progetto.
- Di solito il responsabile del progetto (eventualmente in collaborazione con il responsabile finanziario/contabile dell'organizzazione) prepara i modelli.
- La forma dei modelli può essere diversa per i diversi programmi di finanziamento. Verificate quale sia la forma più appropriata.

La documentazione finanziaria più comune è:

→ Timesheets

→ Modelli di rimborso





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.5. Quanto costerà (qual è il budget del progetto)?

Per gestire bene questo lavoro, **si consiglia di:**

- Ancora una volta: **monitorare** regolarmente la spesa del budget. Fare riferimento alla sezione "gestione" delle riunioni di progetto.
- **Siate flessibili.** Le regole per la distribuzione delle sovvenzioni sono solitamente uguali per tutti i partner, ma a volte può essere necessario un approccio individuale.
- **Siate trasparenti.** Utilizzate il gruppo di gestione del progetto per discutere i problemi di budget, laddove necessario; sviluppate insieme le soluzioni.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

Come per la fase di ideazione del progetto, anche per la fase di implementazione vi raccomandiamo un'**interpretazione ampia** del termine "**stakeholder**". In questo senso, gli stakeholder sono tutte le persone/organizzazioni/organismi che possono influenzare il progetto e che il progetto può influenzare.

 Nel prossimo capitolo dedicato alla leadership del progetto, troverete maggiori informazioni su come costruire le relazioni con le parti interessate. Qui ci limitiamo a fornire alcune informazioni "tecniche".

Per essere più chiari, si possono dividere gli stakeholder del progetto in due gruppi: quelli **interni** e quelli **esterni**.

Cooperazione con i principali stakeholder "interni":

2.6.1. Il project team

- Il vostro team di progetto sarà composto da diverse persone, in rappresentanza di **varie organizzazioni di diverse nazioni**. Potreste aver già letto le biografie del vostro team nella domanda di partecipazione al progetto (ma possono aggiungersi anche nuove persone).
- È inutile scrivere che rappresentate **diverse culture organizzative**, avete diverse abitudini e stili di lavoro. Quando il progetto inizia, è il momento di stabilire le regole comuni per la vostra collaborazione. Il luogo e lo spazio ideale per farlo è la riunione di avvio del progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

Regole base per la cooperazione:

Al kick-off dovrete costituire il Comitato/gruppo di gestione, composto da un rappresentante di ciascun partner del progetto. Si tratterebbe dell'"organo decisivo" del progetto.

Inoltre, si consiglia di:

- Concordare una "**netiquette**". Lavorerete per lo più a distanza, online. Come vorreste organizzare la vostra comunicazione? Quale sarebbe il vostro canale di comunicazione principale (e-mail, qualche comunicatore, altro)? Con quale frequenza vi incontrereste online? Chi, in ciascun partner, è responsabile di mantenere la comunicazione principale?
- Creare uno **spazio di lavoro comune** per il team di progetto, dove conservare e aggiornare le informazioni sul progetto, accessibile a tutti i membri del team. Potrebbe trattarsi di un disco comune, di uno spazio cloud o di qualsiasi altro spazio e/o "magazzino" che vada bene per voi. Consultate la sezione RISORSE AGGIUNTIVE per altri suggerimenti e strumenti di supporto alla gestione del progetto.
- Per rimanere in **contatto, comunicare, dialogare**.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

Come comporre il team di implementazione per avere a bordo tutte le competenze necessarie?

La **composizione generale del team** di progetto, insieme alle competenze e all'esperienza del personale delle organizzazioni coinvolte, era già descritta nella domanda di progetto. Le domande per alcuni programmi di sovvenzione includono anche le biografie delle persone chiave coinvolte.

Nella fase di realizzazione le persone specifiche possono cambiare ed essere sostituite da altre. In questo caso, le competenze del "nuovo" membro del team devono essere simili a quelle della persona sostituita.

Di solito, **i due ruoli principali** del team di progetto sono:

- Il **coordinatore nazionale** del progetto - la persona di contatto per il partner, che probabilmente sarà anche il membro del Comitato/gruppo di gestione. Questo ruolo consiste nel coordinare la realizzazione dei compiti affidati a uno specifico partner.
- **Diversi specialisti**, che dovrebbero svolgere il lavoro di merito: educatori, formatori, ricercatori, specialisti di pubbliche relazioni, ecc.

In qualsiasi momento, è necessario controllare se si dispone di tutte le figure professionali, con tutte le competenze necessarie, per portare a termine ogni compito del progetto con un'elevata qualità.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?



I partner del progetto: riunioni di progetto e comunicazione generale



I consigli "tecnici" generali per la comunicazione all'interno del team di progetto sono stati descritti in precedenza. Per saperne di più, dal punto di vista della leadership di progetto, si veda il capitolo 2.

Cosa c'è da sapere sulle riunioni del progetto?

- Le **riunioni fisiche, faccia a faccia**, del team di progetto disperso sono una delle parti più importanti (e più piacevoli, interessanti e stimolanti) del lavoro di progetto. Alla maggior parte dei project manager che conosciamo (compresi noi 😊) piacciono molto.
- Se possibile (in termini di calendario e budget), gli incontri fisici del progetto sono programmati in ogni Paese da cui provengono i partner del progetto, più o meno ogni semestre di realizzazione del progetto.
- Poiché il budget per gli incontri fisici, compresi i viaggi, è solitamente limitato, è una buona pratica incontrarsi regolarmente **online**. Il team di progetto decide autonomamente quando e per quanto tempo incontrarsi.
- Ogni riunione, per essere efficace e per non "disperdere tempo", necessita di: un **ordine del giorno** (cioè il piano/programma della riunione); un moderatore e un verbale.



● **Nota:**





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

Qualche parola in più sul kick-off (e sugli incontri successivi):

La riunione di avvio è il primo incontro che dà inizio ai lavori del progetto. Qui il team di progetto si riunisce per la prima volta. La buona prassi è che l'ordine del giorno preveda del tempo per:

- ✓ Presentazione delle organizzazioni partner e delle persone chiave coinvolte
- ✓ Discutere la strategia di attuazione del progetto (cioè la sua realizzazione, passo dopo passo) chiarendo tutti i potenziali problemi
- ✓ Discutere gli aspetti gestionali (compresi il monitoraggio, la valutazione e la divulgazione)
- ✓ Concordare i termini della cooperazione, compresa la comunicazione interna e lo scambio di informazioni
- ✓ Costituire il Comitato/gruppo di gestione del progetto; - approvare l'accordo di partenariato (se non è stato fatto prima)
- ✓ Preparare il terreno per la prima fase di realizzazione del progetto





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

Qualche parola in più sul kick-off (e sugli incontri successivi):

Nelle **riunioni successive** ci si concentra sulla valutazione delle fasi di lavoro già svolte e sulla pianificazione delle fasi successive di progetto. È buona prassi tornare regolarmente sulle questioni di gestione (tra cui il monitoraggio, la valutazione e la diffusione) - per proporre/decidere su eventuali e necessarie correzioni.

La soluzione più comune è quella di organizzare riunioni di 1,5-2 giorni. Dovrebbe essere sufficiente per discutere tutto ciò che è necessario discutere. Il **verbale** della riunione costituisce la documentazione del progetto. Il verbale include tutte le decisioni prese durante la riunione, comprese le scadenze.

Ultimo ma non meno importante: Dedicatevi un po' di tempo insieme a ogni riunione, al di fuori del lavoro, in un contesto più informale! Oltre a essere professionisti, siete anche esseri umani. Gli esseri umani hanno desiderio e bisogno di conoscere le persone con cui lavoreranno nei seguenti 2 o 3 anni. Potete pianificare alcuni brevi elementieventi culturali/turistici nell'agenda, compresi pranzi e cene comuni... senza dimenticare le pause caffè!

E sì, starsene nelle pause immersi nello schermo dello smartphone sarebbe uno spreco di tempo davvero molto prezioso 📱





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

+ 2.6.2 L'ente erogatore / il responsabile del progetto: regole di base per la cooperazione

All'inizio della realizzazione del progetto riceverete un messaggio di presentazione del **responsabile del progetto** (PO) per il vostro progetto. Si tratta della persona di contatto con l'ente erogatore.

Il ruolo del PO è quello di **monitorare** l'attuazione del progetto, ma anche di **supportare** i realizzatori del progetto.

Rimanete in contatto. Chiedete se avete domande sull'esecuzione dell'accordo di sovvenzione. Comunicare i cambiamenti previsti nel corso del progetto, soprattutto quelli che richiedono una modifica formale.

È buona norma invitare il PO ai principali eventi del progetto. In pratica, vi partecipano raramente (hanno molti altri progetti da monitorare), ma è bene invitarli comunque.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

2.6.3. I team/membri/volontari delle organizzazioni coinvolte: che cosa vale la pena di ricordare e di cui prendersi cura

Probabilmente non lavorate da soli nella vostra organizzazione. Ci sono altri colleghi, collaboratori e apprendisti, compresa la direzione dell'organizzazione.

Un nuovo progetto europeo comporta alcuni cambiamenti per tutti loro.

Un nuovo progetto europeo comporta alcuni cambiamenti per tutti loro: potrebbero ricevere nuovi compiti, potrebbero avere un accesso limitato ad alcune risorse dell'organizzazione di cui hanno bisogno (ad esempio, un ufficio, specialisti, denaro), dovrebbero riorganizzare i loro orari di lavoro, ecc.

Ogni cambiamento comporta una certa ansia. Pertanto:

1. Comunicare gli obiettivi del progetto, il suo ruolo nella realizzazione della strategia dell'organizzazione e i benefici per l'organizzazione;
2. Comunicare in anticipo quando (e quanto) saranno necessarie le risorse comuni dell'organizzazione;
3. Invitarli a contribuire al progetto.



In questo modo sarete tutti in grado di identificare le sinergie tra le attività dell'organizzazione e di garantire un uso ottimale delle competenze e di ogni risorsa.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

2.6.4. Un altro gruppo interno di stakeholder...

C'è un altro gruppo di stakeholder a cui vi consigliamo di rivolgervi come "interni" piuttosto che "esterni": i beneficiari diretti del vostro progetto.

Potreste dire che queste persone non sono direttamente coinvolte nell'attuazione del progetto, ma non lo sono di certo?

Sono le **persone per cui state lavorando**. Se i risultati che otterrete non saranno utili e attraenti per loro, adeguati alle loro esigenze, non otterrete un "cambiamento sostenibile" in meglio.

E come ricorderete dalla prima parte del Toolkit, i progetti di maggior valore sono quelli che portano un cambiamento sostenibile in meglio.

Fornire risultati utili, attraenti, adeguati alle esigenze e replicabili del progetto.

- è necessario essere in contatto con i loro futuri utenti. Invitateli a testare e valutare i prodotti e i servizi che il vostro progetto offre. Introducete aggiornamenti, perfezionate i vostri prodotti/servizi utilizzando il feedback degli **utenti finali: ne vale la pena!**





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

2.6.5. Come affrontarlo in una "grande" organizzazione e come affrontarlo in una "piccola" organizzazione (con pochi dipendenti)?

In generale, **più grande è l'organizzazione**, più risorse ha (in termini di competenze, esperienza, persone, spazi, reti e liquidità finanziaria). Ottimo. Ci saranno però anche più persone che "competono" per le stesse risorse. Il team interno coinvolto nel vostro progetto potrebbe essere più grande (ad esempio, potreste avere uno specialista della comunicazione, un responsabile finanziario, uno specialista della valutazione, ecc. - che eseguono i compiti del progetto). La chiave è una buona comunicazione e una buona pianificazione. Le buone pubbliche relazioni interne del progetto aiutano 😊

Nelle **piccole organizzazioni** la comunicazione e il flusso di informazioni sono di solito più facili. Non siete in tanti, non lavorate in diversi reparti, le persone possono fare diversi "lavori", a seconda delle necessità. Ma le risorse a disposizione possono anche essere minori. Come sopra, la chiave è una buona comunicazione e una buona pianificazione. Le vostre reti saranno ancora più preziose per organizzare le risorse che potreste non avere a disposizione..





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.6. Chi sono gli stakeholder del progetto?

+ To manage this work well, we would **recommend:**

- Stabilite **regole chiare** per la cooperazione e la comunicazione, comprensibili e approvate da tutti i membri del team di progetto
- Non dimettersi dalle **riunioni fisiche**
- Garantire un **ordine del giorno**, un moderatore, un giornalista e un verbale per ogni riunione del progetto (almeno per ogni riunione fisica)
- **Comunicare** in modo trasparente, siate aperti al dialogo e fate attenzione al buon flusso di informazioni
- Ricordate che il rappresentante dell'ente erogatore è anche un vostro **stakeholder**





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



Cooperation with the key stakeholders outside of the partnership (for ex. Local/regional authorities, the media, etc. ...)

Si tratta soprattutto di una questione di **disseminazione**. Le parti interessate devono essere informate sullo svolgimento e sui risultati del progetto.

La comunicazione e la cooperazione con loro è solitamente prevista nell'ambito della disseminazione - quindi date un'occhiata a questa parte della domanda di progetto. Nella fase di attuazione, vale la pena di considerare se sono necessarie revisioni/aggiornamenti. Dopo aver ridefinito e nominato gruppi specifici di stakeholder esterni (ad esempio, i media, le autorità locali, le istituzioni educative, ecc):

- ➔ I **canali** e gli **strumenti** con cui raggiungereste ciascun gruppo (e-mail/newsletter? Incontri personali? Social media?, ecc.);
- ➔ Il **calendario**: quando contatterete ciascuno di questi gruppi? Con quale frequenza?
- Il tipo/contenuto del messaggio che indirizzerete a ciascuno di questi gruppi.

Di solito tutto questo è incluso nel piano/strategia di disseminazione, comunicazione e informazione.



Per maggiori informazioni, consultate il capitolo relativo.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.7. Chi deve essere coinvolto nella realizzazione del progetto (chi è il team di progetto)?

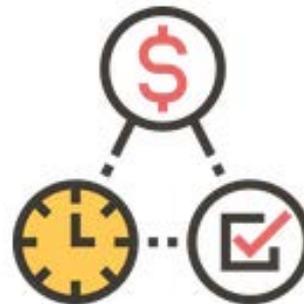
2.7.1. Gestione del team "tecnico": tempo - budget - qualità

Bilancio: Lo strumento di gestione è il budget del progetto e tutti i modelli pertinenti per la rendicontazione finanziaria. Inoltre, il monitoraggio e la valutazione del processo.

Tempo: lo strumento di gestione principale è il diagramma di Gantt, il monitoraggio e la valutazione del processo.

Qualità: qui lo strumento è la valutazione del processo e dell'impatto.

E - il **buon senso** 🤔 (Abbiamo tutti sentito storie di "output intellettuali" composti da contenuti copiati direttamente da alcune pagine internet... Sicuramente capirete che si tratta di plagio e frode).





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.7. Chi deve essere coinvolto nella realizzazione del progetto (chi è il team di progetto)?

2.7.2. Team dislocati che lavorano in remoto - questioni "tecniche": spazio comune per i documenti, spazio di lavoro comune, comunicazione interna.

Per i consigli, consultate il capitolo 6.1.1. sul team di progetto.

Ancora una volta, è necessario:



Regole di comunicazione chiare



Accordo sulla netiquette



Spazio di lavoro comune





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.7. Chi deve essere coinvolto nella realizzazione del progetto (chi è il team di progetto)?

2.7.3. Gestione del team 'tecnico': documentazione del lavoro (registri di lavoro/fogli di presenza, decisioni e scadenze, ecc.)

Esistono diversi tipi di documenti che vi supporteranno nella gestione del team.

I **fogli di presenza (timesheet)** e i **modelli di rendicontazione** finanziaria sono già stati menzionati in precedenza. Lo scopo è monitorare e documentare il lavoro svolto sul progetto e preparare i pagamenti per i partner del progetto.

L'**ordine del giorno** e il **verbale** della riunione. È importante, per monitorare il flusso di lavoro, che tutti si preparino bene alla riunione, che si svolga in modo ordinato e che si documentino le decisioni prese e le scadenze concordate.

+ Troverete alcuni modelli esemplari nella sezione "Risorse e materiale didattico".





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.7. Chi deve essere coinvolto nella realizzazione del progetto (chi è il team di progetto)?

2.7.4. Gestione del gruppo tecnico": accordo di partenariato (Partnership Agreement - PA)

Si tratta di un documento interno che regola tutte le regole più importanti per la cooperazione di partenariato. Di solito, nella documentazione della sovvenzione non si trova alcun modello per il PA; a volte si possono trovare alcune linee guida su ciò che dovrebbe includere. Basta controllare.

Secondo le buone pratiche e l'esperienza, il **PA deve includere**, come minimo, i seguenti elementi:

- Nomi dei partner del progetto, compresi gli indirizzi e i nomi dei rappresentanti legali
- Obiettivo della partnership e periodo di realizzazione del progetto
- Le responsabilità e i compiti del responsabile del progetto
- Le responsabilità e i compiti dei partner del progetto
- Regole per il processo decisionale e la comunicazione
- Informazioni sul bilancio del progetto e sulla distribuzione concordata della sovvenzione UE, comprese le regole per la gestione finanziaria e la rendicontazione finanziaria.
- Regole per il monitoraggio interno e il controllo qualità

+ Il PA deve essere sottoscritto dal rappresentante legale del capofila del progetto e da tutti i rappresentanti legali dei partner del progetto.



Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.7. Chi deve essere coinvolto nella realizzazione del progetto (chi è il team di progetto)?

2.7.5. Comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti, lavoro a distanza in team di progetto dispersi, ecc.

La gestione del team di progetto, non è una questione meramente tecnica. Altrettanto importante (alcuni dicono anche più importante) è l'aspetto connesso alla leadership. In qualità di project manager, il vostro ruolo sarà anche quello di facilitare la costruzione di relazioni e la risoluzione di conflitti, di motivare, incoraggiare e sostenere il vostro team.

 **Leggete il prossimo Capitolo 2 per saperne di più!**





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.8. Cosa potrebbe compromettere i risultati del progetto (quali sono i rischi)?

2.8.1. Monitoraggio del rischio - gestione del rischio - mitigazione del rischio

I rischi più probabili e significativi legati al progetto sono stati indicati nella domanda di progetto, comprese le idee per mitigarne o evitarne gli effetti.

Ora è il momento di riesaminare i rischi e di aggiornare il **piano di gestione dei rischi**. È consigliabile farlo durante la riunione di avvio del progetto.

Poi, basta monitorare e reagire di conseguenza.

(Sì, far finta che il rischio non esista non è la strategia giusta 😊)

Che cosa fare se il "rischio" diventa realtà?

Invitare il **gruppo/comitato di gestione del progetto**, discutere la situazione e le potenziali soluzioni. Pianificare le azioni da intraprendere per ridurre al minimo l'impatto negativo sull'attuazione del progetto. Pianificare e attuare il relativo piano di emergenza. Continuate a controllare se funziona. Se necessario, informate il responsabile del progetto, al quale potete chiedere consiglio.



Ulteriori informazioni sulla gestione dei rischi del progetto sono contenute nel **Capitolo 3 del presente Toolkit**.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

2.9. Come verrà comunicato, promosso e diffuso il progetto?

2.9.1. La disseminazione - riassunto

Il progetto che state gestendo è stato cofinanziato con una sovvenzione europea, un "denaro pubblico" europeo. Questo comporta alcuni **obblighi**.

Il denaro deve essere speso secondo tutte le **regole di efficacia dei costi** e di "miglior rapporto qualità-prezzo". Lo scopo del (co)finanziamento è contribuire ad affrontare sfide specifiche/risolvere problemi/soddisfare esigenze. Per raggiungere questo obiettivo, dovete fornire risultati validi, utili e adeguati alle esigenze e sostenibili per i vostri gruppi target.

Poiché lavorate a livello europeo, ci si aspetta che i risultati siano **rilevanti e utili per molti Paesi e contesti** europei; inoltre, dovrebbero essere replicabili. Ora dovete assicurarvi che le informazioni su questi risultati raggiungano tutte le persone e gli enti che potrebbero utilizzarli.

Questo è lo scopo principale della divulgazione.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.9. Come verrà comunicato, promosso e diffuso il progetto?

2.9.1. La disseminazione- riassunto

Come ogni altro elemento dell'implementazione del progetto, anche il **piano di disseminazione** è stato descritto nella domanda di progetto. Ora è il momento di aggiornarlo.

- Potete consultare la prima parte di questo Toolkit, il capitolo 4, per ricordare la definizione di divulgazione e le caratteristiche chiave del piano di divulgazione.

È opportuno fare una piccola distinzione tra le attività di "**informazione e promozione**" e la "diffusione". Il primo termine si riferisce all'informazione sulla realizzazione del progetto, sulle sue attività e sui risultati in generale. Questo processo inizia con l'avvio del progetto (o anche prima, con la condivisione della meravigliosa notizia che il vostro progetto è stato selezionato per il cofinanziamento 😊).

La **disseminazione** riguarda la comunicazione, la promozione e l'accessibilità dei risultati/output del progetto: Tutti i prodotti e i servizi sviluppati grazie al (co)finanziamento dell'UE - ora disponibili per tutti gli interessati.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.9. Come verrà comunicato, promosso e diffuso il progetto?

2.9.1. La disseminazione - riassunto

Come ogni strategia, anche questa, durante la sua esecuzione, richiederà **aggiornamenti e aggiustamenti** nel corso del progetto, rispondendo alle circostanze che si incontrano.

Tutti i partner del progetto sono responsabili della diffusione del progetto a **livello locale, regionale, nazionale ed europeo.**

Come ogni elemento dell'attuazione del progetto, l'efficacia della divulgazione deve essere **monitorata, misurata e valutata** - secondo gli indicatori stabiliti in precedenza. Tutti i partner del progetto sono tenuti a riferire i loro sforzi di divulgazione.



Consultate il Capitolo 4 per capire come valutare gli sforzi di diffusione.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.9. Come verrà comunicato, promosso e diffuso il progetto?

Nelle linee guida - e successivamente nella convenzione di sovvenzione - troverete un capitolo sulle regole di visibilità. Si tratta di informare sulla fonte di cofinanziamento del progetto.

Ogni partner è tenuto a promuovere il progetto e a diffonderne i risultati informando sul finanziamento dell'UE, applicando il **logo dell'UE, del programma e le dichiarazioni di non responsabilità** (tradotte nelle lingue nazionali, se opportuno).

Si riferisce a tutte le attività di comunicazione dei beneficiari relative al progetto (comprese le relazioni con i media, le conferenze, i seminari, il materiale informativo, in forma elettronica, attraverso i media tradizionali o sociali, ecc.), le attività di divulgazione e qualsiasi infrastruttura, attrezzatura, veicolo, fornitura o risultato importante finanziato dalla sovvenzione.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.9. Come verrà comunicato, promosso e diffuso il progetto?

2.9.2. Regole di visibilità - bandiera europea e dichiarazione di finanziamento

Attualmente, per la maggior parte dei programmi di sovvenzione europei, le informazioni devono indicare la seguente clausola di esclusione della responsabilità (tradotta nelle lingue locali, se del caso):

"Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o di [nome dell'autorità che concede la sovvenzione]. Né l'Unione Europea né l'autorità concedente possono essere ritenute responsabili".

Controllate le linee guida per lo specifico programma di sovvenzione/la convenzione di sovvenzione per essere sicuri di utilizzare il logo, la dichiarazione e la clausola di esclusione della responsabilità corretti!

- Osservare!** I costi dei risultati non contrassegnati dal logo e dalle dichiarazioni corrette possono essere considerati non ammissibili.

Controllare il link fornito per le regole esemplari di identità visiva 2021-2027.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



2.10. Come si dimostrerà che il progetto è stato un successo (come verrà monitorato e valutato il progetto)?

- + Ci sono due processi interconnessi di cui dovrete occuparvi con grande attenzione durante la gestione del progetto europeo: il **monitoraggio** e la **valutazione** (compresa la valutazione del processo e dell'impatto).

Grazie al **monitoraggio**, sarete in grado di reagire in tempo in caso di problemi e/o sfide nella realizzazione del progetto e di pianificare i cambiamenti necessari.

Grazie alla **valutazione**, sarete in grado di dimostrare che il progetto ha davvero raggiunto i suoi obiettivi e che ha avuto successo.

Sia il monitoraggio che la valutazione sono stati pianificati nella fase di progettazione e descritti nella domanda di progetto. Ora è il momento di attuarle. Verificate quanto previsto nella domanda di progetto e valutate se non sia il caso di aggiornare/integrare i piani di monitoraggio e valutazione.

- Leggere il Capitolo 3 (Monitoraggio)
- E il Capitolo 4 (Valutazione) di questo Toolkit per capire meglio cosa dovete curare e consegnare





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

3. Gestione del progetto come leader/coordinatore e gestione del progetto come partner. Competenze necessarie.

3.1. Gestione del progetto: la prospettiva del project leader.

 Date un'occhiata al **Toolkit 1, Capitolo 5**, per ricordarvi quali sono i compiti principali del leader di progetto rispetto al partner di progetto.

Tecnicamente, le **principali responsabilità del project manager** sono:

- **Controllare** che il progetto sia attuato correttamente;
- Fungere da **intermediario** per tutte le comunicazioni tra il consorzio del progetto e l'ente erogatore (cioè le Agenzie nazionali e/o la Commissione europea);
- Informare l'ente erogatore di qualsiasi **cambiamento** riguardante i partner del progetto (indirizzo, stato giuridico, stato finanziario, proprietà, questioni organizzative);
- Informare l'ente erogatore di qualsiasi evento e/o circostanza che possa **influenzare** in modo significativo o ritardare l'attuazione del progetto;
- **Richiedere ed esaminare** qualsiasi documento o informazione richiesta dall'ente erogatore e verificarne la completezza e la correttezza prima di trasmetterli all'ente erogatore;
- Presentare i risultati/esiti/output del progetto e le relazioni alle **piattaforme** competenti;
- Assicurare che tutti i **pagamenti** vengano effettuati ai partner del progetto senza ritardi ingiustificati.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



3. Gestione del progetto come leader/coordinatore e gestione del progetto come partner. Competenze necessarie.

3.2. Gestione del progetto (coordinamento): la prospettiva del partner di progetto.

Tecnicamente, la responsabilità principale e generale del partner di progetto è quella di fare tutto il possibile per aiutare il capofila del progetto ad adempiere agli obblighi previsti dalla convenzione di sovvenzione.

+ In particolare, il partner di progetto deve:

1. Accettare che i partner **sono pienamente responsabili** della realizzazione del progetto in conformità con l'accordo di sovvenzione e agire di conseguenza;

2. **Accettare le finalità** del progetto, i suoi obiettivi, i risultati da raggiungere e il budget, come descritto nella domanda di progetto, e agire di conseguenza;

3. **Informare** immediatamente il leader di qualsiasi circostanza che possa influenzare in modo significativo o ritardare l'attuazione del progetto e di ogni cambiamento nella sua situazione legale, finanziaria, tecnica, organizzativa o di proprietà;

4. Accettare che gli obiettivi e i risultati del progetto siano **vincolanti** per il team di progetto e per ciascun partner e agire di conseguenza;

5. Garantire che l'obiettivo comune del progetto venga perseguito con la necessaria **attenzione** e che vengano mantenute buone pratiche di **comunicazione** con il leader e le organizzazioni partner;

6. **Fornire** al leader, in tempo utile, tutte le informazioni e la documentazione necessarie a fini di rendicontazione, controllo e monitoraggio;

7. **Riconoscere** che solo il Leader è autorizzato a ricevere i fondi dall'ente erogatore e a distribuire gli importi corrispondenti alla partecipazione dell'organizzazione partner al progetto;

8. **Accettare** le regole per l'attuazione e la rendicontazione del progetto, come descritto nel numero della convenzione di sovvenzione, e garantire di seguirle;

9. **Dichiarare** di non aver ricevuto altri finanziamenti dall'UE per la realizzazione dell'attività oggetto della presente domanda di progetto.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

3. Gestione del progetto come leader/coordinatore e gestione del progetto come partner. Competenze necessarie.

3.3. Le competenze per la gestione dei progetti: tecniche, di leadership, commerciali e strategiche (riferimento al Toolkit 1)

Come avete potuto leggere, il ruolo di project manager europeo implica molto lavoro da svolgere, molti elementi di implementazione del progetto da gestire. Quali competenze sarebbero più utili nella fase di implementazione del progetto?

- 🔍 Tornate al Toolkit 1, capitolo 5, per saperne di più sulle competenze necessarie per gestire con successo i progetti europei. Qui troverete la descrizione di 30 competenze chiave suddivise in 3 aree: tecnica, leadership e commerciale e strategica.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.



3.3. Le competenze per la gestione dei progetti: tecniche, di leadership, commerciali e strategiche (riferimento al Toolkit 1)

Il grafico indicativo riportato di seguito illustra, come scorciatoia, quali competenze sono maggiormente necessarie in quale fase della pianificazione e della realizzazione del progetto:

Pianificazione e progettazione	Implementazione, monitoraggio e valutazione	Entrambe
<u>Le competenze tecniche</u>		
Capacità generali di fund-raising	Coordinare il lavoro di gruppo	Competenze lingua Inglese ¹
Organizzazione e gestione di workshop	Gestione finanziaria	Pianificazione e realizzazione strategia disseminazione
Pianificazione e programmazione di progetto	Comunicazione interna	Pianificazione e realizzazione strategia valutazione
Budget e stima dei costi		

¹ Per la pianificazione, la progettazione e la realizzazione del progetto: Nel partenariato di progetto, i partner possono concordare di utilizzare un'altra lingua come lingua comune, ad es. francese, tedesco o spagnolo.





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

3.3. Le competenze per la gestione dei progetti: tecniche, di leadership, commerciali e strategiche (riferimento al Toolkit 1)

Pianificazione e progettazione	Implementazione, monitoraggio e valutazione	Entrambe
<u>Le competenze di leadership</u>		
Motivazione e influenza	Motivare attraverso il buon esempio	Comunicazione nel contesto delle CSO europee
Empatia e comprensione delle situazioni	Saper delegare le attività	
Team Building, compresi i volontari	Moderare incontri ed eventi	
Improvvisazione e flessibilità	Consulenza peer-to-peer	
	Risoluzione dei conflitti	





Unità 1

Gestione tecnica - Esecuzione del progetto, come promesso nella domanda di progetto.

3.3. Le competenze per la gestione dei progetti: tecniche, di leadership, commerciali e strategiche (riferimento al Toolkit 1)

Le competenze aziendali e strategiche

Candidarsi ai programmi di finanziamento EU	Conformità alle norme di PR e Marketing	Approfondimento della realtà delle CSO
Analisi dei bisogni (e degli stakeholder)		Approfondimento della situazione nei paesi partner coinvolti
Analisi SWOT e dei rischi		Sinergie tra progetti CSO nazionali e internazionali
		Rete internazionale e multilaterale nel settore delle CSO
		Conformità legale e normativa
		Competenze interculturali





Unità 1

Sì/Yes

No

1. Essere consapevoli del motivo per cui stiamo facendo questo progetto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Capire per chi stiamo lavorando - chi sono i nostri gruppi target e i nostri beneficiari.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Riconoscere e comprendere gli obiettivi del progetto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Capire quali compiti sono assegnati a ciascun partner e accettarli.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Avere concordato il calendario del progetto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Accettare il budget del progetto e la sua distribuzione	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Capire chi sono gli stakeholder interni ed esterni del progetto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Comprendere il nostro ruolo nel team di progetto	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Essere consapevoli dei rischi	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Comprende il proprio ruolo nella divulgazione e conosce il piano di divulgazione.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Comprendere come verrà misurato il successo del progetto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dopo aver riflettuto sulle vostre risposte, potete pensare alle aree in cui vorreste migliorare o a quelle in cui state già facendo bene.



Unità 1

Checklist capitolo 1:



FANTASTICO

SEI SULLA STRADA GIUSTA





Unità 1

Checklist capitolo 1:



RITENTA!

Se avete risposto più "NO" che "Sì", potrebbe valere la pena di organizzare un ulteriore incontro con il team di progetto per chiarire il tutto!





Unità 1

Esercizi pratici:



Vi suggeriamo di svolgere una delle seguenti attività:

Versione/opzione 1:

Se **state per** gestire un progetto europeo:

Versione/opzione 2:

Se **non** siete ancora un project manager europeo e vi state preparando o state pensando di ricoprire questo ruolo:



Trovate qui ulteriori informazioni per completare l'attività!





Unità 2

Gestione del team - Comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

di Marianna Labbancz, Folk High School
Association Surrounding Budapest



Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti



DOUBT

Obiettivi d'apprendimento

Dopo aver studiato questo capitolo, sarete in grado di:

1. Riconoscere le diverse dimensioni del team
2. Applica consapevolmente le informazioni sul funzionamento dei gruppi per un'efficace implementazione del progetto.



La sfida affrontata da questo capitolo:

Come creare una collaborazione efficace tra persone che non hanno mai lavorato insieme.



Tempo stimato per studiare questo capitolo e svolgere le attività pratiche: **1 ora per studiare e 40 min per attività pratiche.**





Unit 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

1. Perché è necessario parlare di lavoro di squadra per la realizzazione di un progetto di cooperazione internazionale?

1.1 Introduzione

La gestione intenzionale di un progetto richiede che le persone **lavorino insieme verso un obiettivo comune, che porta alla realizzazione del progetto con successo**. In questo capitolo, ci occupiamo dei diversi aspetti di un team e del suo funzionamento efficace.

1.2. Perché il lavoro di squadra durante l'implementazione del progetto è una questione fondamentale?

Il **lavoro di squadra** si riferisce alla **collaborazione e al coordinamento di un gruppo di individui per raggiungere un obiettivo comune**. In un team di successo, ogni membro apporta le proprie competenze, esperienze e prospettive uniche ed è in grado di collaborare efficacemente per raggiungere gli obiettivi del team, che sono anche gli obiettivi del progetto. Quando individui con un interesse, un obiettivo, un atteggiamento, un bisogno e una percezione comuni si uniscono, si forma una squadra.

Gli individui devono riunirsi e lavorare insieme per formare una squadra per portare a termine compiti complicati.

In un team, tutti i membri **contribuiscono in egual misura** e si impegnano a fondo per raggiungere l'obiettivo del team, che deve essere predefinito.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del gruppo di lavoro (team)



Prima di passare in rassegna i tipi di team, è importante definire esattamente ciò che chiamiamo team. Questa definizione descrive esattamente ciò che verrà discusso nelle pagine seguenti. Secondo l'Università di Washington, "il *team* è un gruppo di persone con competenze e compiti diversi, che lavorano insieme a un progetto, un servizio o un obiettivo comune, con un'interconnessione di funzioni e un sostegno reciproco".

2.1. Le tipologie di team

Esistono molti modelli diversi a seconda del funzionamento dei vari team. In questa sede esamineremo i cinque modelli più comuni. I team possono essere formati ovunque e in qualsiasi momento, quando il compito è un po' difficile e complicato. Vediamo nel dettaglio i vari tipi di team.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

1. Team funzionale

Il team funzionale comprende membri dello stesso settore. Lavorando all'interno di questo team, diverse responsabilità possono essere condivise con altri membri. Il team funzionale ha dei leader o supervisor a cui i membri riferiscono e che designano le responsabilità. Le organizzazioni utilizzano comunemente i team funzionali, che richiedono comunicazione e fiducia. Questo tipo di team può essere utile per contribuire e dare priorità alla cultura del luogo di lavoro.

Esempio

Un'organizzazione crea un team per preparare una campagna di comunicazione. I membri di questo team funzionale hanno una forte comprensione della campagna e dispongono già delle informazioni necessarie per prendere decisioni. I membri del team utilizzano poi le analisi per determinare la campagna più efficace.





Unit 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

2. Team trasversale

I team interfunzionali presentano analogie con i team funzionali, con la differenza che i membri del team provengono **da diversi reparti**. Questi team sono utili per lavori e progetti che richiedono competenze e punti di vista diversi. Questi team funzionano meglio quando i **supervisor e i capisquadra danno priorità alla comunicazione**. I leader di solito delegano le responsabilità ai membri in base alle loro competenze individuali.

Example:

Un'organizzazione vuole sviluppare una nuova strategia di comunicazione. L'organizzazione crea un team interfunzionale con membri provenienti da ogni settore di attività. I membri di questo team analizzano i loro reparti per determinare il contenuto della strategia di comunicazione.





Unit 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

3. Team autogestito

Nei team autogestiti, i membri del team lavorano all'interno della **stessa organizzazione e collaborano per raggiungere un obiettivo comune**. Questi team sono autonomi e non richiedono alcuna supervisione. I team autogestiti condividono leadership e responsabilità. Possono essere più innovativi perché i membri del team possono essere più creativi. Hanno maggiori probabilità di raggiungere rapidamente il consenso e di decidere come implementare le idee in modo efficace.

Esempio

Un team autogestito aiuta i membri ad avere successo perché tutti i membri possono collaborare per determinare una soluzione. Un team di questo tipo può essere utile per trovare soluzioni innovative e durante il brainstorming.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

4. Team per la risoluzione dei problemi

Quando **in un'organizzazione più grande sorgono problemi, viene costituito questo gruppo di lavoro. L'obiettivo è migliorare i processi delle organizzazioni.** Il team richiede forti capacità di comunicazione per **trovare soluzioni a ostacoli complessi.** Il team fornisce raccomandazioni ai colleghi interessati che lavorano nell'area in questione, i quali poi implementano le raccomandazioni. Questa soluzione è più adatta alle organizzazioni più grandi, dove diverse persone lavorano in un'area specifica.

Esempio

Un'organizzazione vuole sapere come aumentare l'efficienza dei propri sistemi informatici. Crea un team di risoluzione dei problemi composto da esperti IT, in modo che i membri più esperti applichino le loro competenze specialistiche alla situazione. Il leader dell'organizzazione può quindi decidere quali modifiche apportare in base a ciò che il team ha scoperto durante la risoluzione dei problemi.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

5. Team di progetto

I team di progetto **lavorano su progetti specifici dell'organizzazione. I membri dei team di progetto hanno in genere conoscenze e competenze diverse.** Eseguono i compiti in base alle loro capacità. Questi team hanno dei capi progetto che assegnano le responsabilità e controllano il lavoro.

Esempio

Un team deve creare un nuovo sito web per l'organizzazione. Membri di aree diverse (persone che si occupano di marketing, sviluppo web, implementazione di progetti diversi) collaborano per creare il sito web. Tutti i membri del team continuano a lavorare insieme su questo progetto fino al suo completamento.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.1. I tipi di team

Tra tutti i tipi di team presentati, il team di progetto e interfunzionale sembrano i **più congrui per l'implementazione di progetti internazionali**. Nell'ambito di questi tipi di team i membri utilizzano conoscenze e competenze diverse e questa complessità è molto importante durante l'attuazione del progetto. Anche quello autogestito può essere adatto, perché può essere fonte di idee innovative. Il team funzionale e il team di risoluzione dei problemi hanno un effetto sinergico molto limitato per quanto riguarda i progetti internazionali.

Oltre a tutti questi tipi di team, vi sono altre due didtinzioni da fare:

- **Team permanenti** - Questi team operano su base permanente e non vengono sciolti una volta portato a termine il compito.
- **Team temporanei** - A differenza dei team permanenti, i team temporanei perdono la loro importanza una volta portato a termine il compito. Di solito questi team vengono formati per una durata più breve, per assistere il team permanente o per lavorare quando i membri del team permanente sono impegnati in qualche altro progetto.

Dal punto di vista dei progetti internazionali, i team di implementazione del progetto sono più che altro team temporanei, in quanto il loro lavoro termina con il completamento del progetto.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.2 Fasi di sviluppo del team

Le squadre attraversano solitamente delle fasi di sviluppo. Il quadro più comunemente utilizzato per le fasi di sviluppo di un team è stato sviluppato a metà degli anni Sessanta da Bruce W. Tuckman. e fornisce un quadro utile per analizzare il proprio team. Ogni fase dello sviluppo del team ha sentimenti e comportamenti riconoscibili.

Queste fasi di sviluppo non sono lineari. Soprattutto se si tiene conto del fatto che l'implementazione di progetti internazionali dura solitamente tra i 12 e i 36 mesi. Sarebbe opportuno che il periodo di esecuzione, il più redditizio, fosse quello più lungo per i team. **Spesso non è possibile accelerare lo sviluppo organico dei team.** Tuttavia, con l'uso efficace di alcuni strumenti, gli altri tre periodi possono forse essere abbreviati. Per saperne di più, leggete le sezioni seguenti.

Stage 1.: Formazione

Sensazioni

Durante la fase di formazione dello sviluppo del team, **i membri del team sono solitamente entusiasti** di farne parte e desiderosi del lavoro che li attende. I membri hanno spesso grandi aspettative positive per l'esperienza del team. Allo stesso tempo, possono anche provare una certa **ansia**, chiedendosi come si inseriranno nel team e se le loro prestazioni saranno all'altezza.

Atteggiamenti

I comportamenti osservati durante la fase di formazione possono includere **molte domande** da parte dei membri del team, che riflettono sia l'eccitazione per il nuovo team sia l'incertezza o l'ansia che potrebbero provare riguardo al loro posto nel team.

Attività del team

Il lavoro principale del team durante la fase di formazione è quello di creare un gruppo con una struttura, obiettivi, direzione e ruoli chiari, in modo che i membri inizino a creare fiducia. Un buon processo di avvio può aiutare i membri a chiarire gli obiettivi, le finalità e i compiti del progetto. Durante la fase di formazione, gran parte dell'energia è concentrata sulla definizione della squadra, quindi la realizzazione di attività può essere relativamente bassa.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Stage 2.: Storming (tempesta)

Sensazioni

Quando il team inizia a muoversi verso i suoi obiettivi, i membri scoprono che il team non può essere all'altezza di tutte le loro aspettative ed entusiasmi iniziali. La **loro attenzione può spostarsi dai compiti da svolgere a sentimenti di frustrazione o rabbia** per i progressi o il processo del team. I membri possono esprimere la preoccupazione di non essere in grado di raggiungere gli obiettivi del team. Durante la fase di Storming, i membri cercano di capire come il team risponderà alle differenze e come gestirà i conflitti.

Atteggiamenti

I comportamenti durante la fase di Storming possono essere meno educati rispetto alla fase di Formformazione, con **frustrazioni o disaccordi su obiettivi, aspettative, ruoli e responsabilità che vengono espressi apertamente**. I membri possono esprimere frustrazione per i vincoli che rallentano i loro progressi individuali o quelli del team; questa frustrazione può essere diretta verso altri membri del team, la leadership del team o lo sponsor del team. Durante la fase di Storming, i membri del team possono discutere o diventare critici.

Attività del team

I compiti del team durante la fase di Storming dello sviluppo richiedono che il team **si concentri nuovamente sugli obiettivi, magari suddividendo gli obiettivi più grandi in fasi più piccole e realizzabili**. Una ridefinizione dei ruoli e dei compiti e una comunicazione chiara possono aiutare i membri del team a superare la frustrazione o la confusione che si prova durante la fase di Storming.





Unit 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Stage 3.: Normalizzazione

Sensazioni

Durante la fase di normalizzazione dello sviluppo del team, i **membri iniziano a risolvere la discrepanza che sentivano tra le loro aspettative individuali e la realtà dell'esperienza del team**. Se l'équipe riesce a stabilire norme e aspettative più flessibili e inclusive, i membri dovrebbero provare un **maggiore senso di benessere**. **I membri del team sentono una crescente accettazione degli altri, riconoscendo che la varietà di opinioni ed esperienze rende il team più forte e il suo prodotto più ricco**. Le critiche costruttive sono possibili e ben accette. I membri iniziano a sentirsi parte di una squadra e possono trarre piacere dalla maggiore coesione del gruppo.

Atteggiamenti

I comportamenti nella fase di normalizzazione possono includere uno **sforzo consapevole dei membri per risolvere i problemi e raggiungere l'armonia del gruppo**. Potrebbero esserci comunicazioni più frequenti e significative tra i membri del team e una maggiore disponibilità a condividere idee o a chiedere aiuto ai compagni.

Attività del team

Durante la fase di normalizzazione, i membri **spostano la loro energia sugli obiettivi del team e mostrano un aumento della produttività**, sia nel lavoro individuale che in quello collettivo.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Stage 4.: Esecuzione

Sensazioni

Nella fase di esecuzione dello sviluppo del team, i **membri provano soddisfazione per i progressi del team**. Condividono intuizioni sul processo personale e di gruppo e sono consapevoli dei propri punti di forza e di debolezza. I membri si sentono legati al team come qualcosa di "più grande della somma delle sue parti" e provano soddisfazione per l'efficacia del team. I membri si sentono sicuri delle proprie capacità individuali e di quelle dei compagni di squadra.

Atteggiamenti

I membri del team **sono in grado di prevenire o risolvere problemi nel processo del team o nei suoi progressi**. È visibile un atteggiamento di "capacità di fare", così come le offerte di assistenza reciproca. I ruoli all'interno del team possono essere diventati più fluidi, con le parti che assumono diversi ruoli e responsabilità a seconda delle necessità. Le differenze tra sono apprezzate e utilizzate per migliorare le prestazioni del gruppo.

Attività del team

Nella fase di esecuzione, il team compie progressi significativi verso i propri obiettivi. **L'impegno verso la missione del team è elevato e anche la competenza dei membri del team è elevata**. I risultati del processo o dei progressi del team vengono misurati e celebrati.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

Stage 5: Conclusioni

Alcuni team, in particolare i team di gestione di progetti internazionali, giungono alla fine, quando il loro lavoro è completato. Anche se questa fase non fa parte del modello originale, è importante per qualsiasi team prestare attenzione al processo di fine o di terminazione.

Sensazioni

I membri del team possono provare una serie di preoccupazioni per l'imminente fine della collaborazione. **Tristezza o un senso di perdita per i cambiamenti** in arrivo nelle loro relazioni di gruppo. Allo stesso tempo, i membri del team possono provare un **senso di profonda soddisfazione** per i risultati ottenuti.

Vivendo queste fasi durante l'implementazione del progetto, i membri del team si arricchiscono di un'esperienza professionale di costruzione di relazioni, che si traduce in vantaggi significativi durante l'implementazione di una successiva cooperazione internazionale.

Atteggiamenti

Durante la fase di conclusione, **alcuni membri del team possono diventare meno concentrati** sui compiti del team e la loro produttività può diminuire. In alternativa, **altri potrebbero scoprire che concentrarsi sul compito da svolgere è una risposta efficace senso di perdita**. La loro produttività può aumentare.

Attività del team

Il team deve riconoscere l'imminente transizione e la varietà di modi in cui gli altri possono sentirsi. In questa fase, il team deve concentrarsi su tre compiti:

1. **Completamento** di tutte le consegne e chiusura di qualsiasi lavoro di squadra rimanente;
2. **Valutazione del processo** e del prodotto del team, con particolare attenzione all'identificazione delle "lezioni apprese" e alla loro trasmissione allo sponsor per l'utilizzo da parte dei team futuri;
3. **Creare un evento di chiusura** che riconosca i contributi dei singoli e i risultati del team e che ponga formalmente fine all'esistenza di questo particolare team.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team

2.3. Tipi di stili di gestione di un team

Le persone che gestiscono i team hanno naturalmente stili di gestione diversi.

I **fattori che possono influire sul tipo di stile di gestione** del team sono:

- Il temperamento di una persona, tratti caratteriali
- Le esigenze degli individui del team
- Il volume di lavoro che deve essere completato

Tali modalità **possono essere modificate per allinearsi meglio agli obiettivi del progetto o in base al team di persone che si sta gestendo. Ogni stile presenta vantaggi e svantaggi** a seconda di come viene utilizzato. Prendete in considerazione i seguenti stili e stabilite quale si adatta alle vostre esigenze:

- **Persuasivo**
- **Autorevole**
- **Consultativo**
- **Trasformativo**
- **Collaborativo**
- **Laissez-faire**
- **Democratico o partecipativo**





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Persuasive

Nella gestione persuasiva, in genere sarete l'esperto dell'argomento di cui siete a capo. Convincerete il vostro team che i vostri obiettivi e le vostre idee sono validi e che il loro lavoro è importante. Questo stile può essere utile anche in caso di gestione verso l'alto, quando si forniscono pensieri e opinioni professionali ai colleghi più anziani.

Quando utilizzarlo

Per prendere decisioni rapide, aumentare la produttività ed essere trasparenti nel processo decisionale.

A cosa prestare attenzione:

Ci possono essere situazioni in cui mancano la partecipazione e l'accordo, che potrebbero creare una situazione di stallo.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Consultativo

Come suggerisce il nome, i coordinatori si consultano con i membri del team e usano le loro competenze per cercare soluzioni, creare piani e prendere decisioni. Questo stile di gestione si concentra sul team building, dove i partner partecipano maggiormente al processo decisionale. Con lo stile di gestione consultativo i dipendenti si sentono apprezzati e rispettati.

Quando utilizzarlo

Per i soci può essere più facile accettare le decisioni su cui non sono d'accordo se sono stati consultati prima.

A cosa prestare attenzione:

Se il team non lavora bene insieme, potrebbe esserci un conflitto.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Collaborativo

Nella gestione collaborativa, l'obiettivo è portare dirigenti, **coordinatori di progetto e personale a lavorare e ad assumersi responsabilità insieme**. Questo stile può stimolare la realizzazione personale e professionale, rendendo più comune la produzione regolare di un grande lavoro. È anche tipico che le informazioni vengano condivise in modo organico e che ci sia una comunicazione aperta tra i membri del team a tutti i livelli.

Quando utilizzarlo

Quando il processo decisionale è uno sforzo collaborativo.

A cosa prestare attenzione:

Using this style too often can create **challenges, such as lack of leadership**, direction, and inability to make decisions as a group.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Democratico o Partecipativo

L'utilizzo di uno stile di gestione democratico include i partner nel processo decisionale, ascoltando le idee, annotando i suggerimenti e dedicando del tempo a esaminare le idee insieme. **Il coordinatore ascolta i partner e integra le loro idee con le proprie.**

Quando utilizzarlo

Questo stile è più efficace per le **decisioni a lungo termine.**

A cosa prestare attenzione:

Con questo stile possono verificarsi inefficienza, mancanza di struttura e **il processo decisionale può richiedere più tempo quando si formano più idee.**





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Autorevole

I coordinatori che sanno cosa vogliono e hanno una visione chiara e mirata possono affidarsi a tattiche di gestione autoritarie. In questo stile, **i manager prendono esclusivamente le decisioni che tutti devono seguire.**

Quando utilizzarlo:

Questo stile è efficace **quando ci può essere una crisi e quando le decisioni devono essere prese rapidamente.** I manager possono usare una gestione autoritaria per stabilire aspettative chiare.

A cosa prestare attenzione

Alcuni partner possono provare sentimenti di **microgestione e mancanza di controllo.**





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team



Trasformativo

La leadership trasformativa è **guidata dalla motivazione, dall'incoraggiamento e dall'innovazione**. I coordinatori di solito incoraggiano i partner a raggiungere e fissare obiettivi che potrebbero essere al di fuori della loro zona di comfort. I partner sono anche coinvolti nel processo decisionale.

Quando utilizzarlo:

Le strategie di gestione trasformativa **incoraggiano la creatività, un ambiente** di lavoro più positivo e una forte soglia di adattabilità e cambiamento.

A cosa prestare attenzione:

La gestione trasformativa **può portare all'esaurimento dei dipendenti e alla mancanza di chiarezza** a causa dei continui cambiamenti.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti **2. Alcune riflessioni sul team e sulla gestione del team**



Laissez-faire

Laissez-faire è uno stile di gestione a mani libere **in cui i manager agiscono più come mentori che come leader**. I coordinatori comunicano le aspettative, gli obiettivi e altro ancora, e poi lasciano che il team realizzi gli obiettivi senza una guida quotidiana. I manager sono comunque presenti e disponibili per domande e indicazioni, ma le decisioni quotidiane vengono prese dai dipendenti.

Quando utilizzarlo

Può anche **creare un ambiente di lavoro creativo e autonomo**.

A cosa prestare attenzione:

Con un approccio poco attento, **i dipendenti possono sentirsi trascurati** e percepire una mancanza di guida.

- + È naturale che, come principianti nella gestione dei progetti, abbiate bisogno di un po' di tempo per "scoprire" il vostro stile di gestione. Potreste testare diverse soluzioni.**





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

La gestione di un team richiede un certo set di competenze che comprende un **mix di abilità tecniche e personali**. Gestire efficacemente un gruppo di persone richiede adattabilità, flessibilità ed eccellenti capacità di comunicazione, in quanto si lavora con diversi tipi di persone e gruppi. In questo capitolo **analizziamo le competenze necessarie per il coordinamento di progetti internazionali**. Durante l'implementazione di progetti internazionali, queste competenze devono essere svolte dal coordinatore del progetto.

1 Delega

La delega è una delle abilità più importanti nella gestione di un team. Il ruolo del team leader è quello di trovare le persone migliori per il compito assegnato e di utilizzare ogni partner in modo efficace. Mentre il successo dei singoli membri del team dipende dalle prestazioni personali, il successo del coordinatore, che è il successo dell'implementazione del progetto, dipende dal fatto che dia ai membri del team una responsabilità adeguata e che abbia fiducia nel loro lavoro.

La gestione del team richiede un cambiamento di mentalità, da giocatore in campo ad allenatore che guida il gioco. I leader abili identificano i punti di forza e di debolezza dei compagni di squadra, valutano i carichi di lavoro e suddividono i compiti tra i membri del team di conseguenza. Se necessario, i team manager possono riassegnare i ruoli man mano che il progetto procede, ma è importante che ogni membro del team riceva compiti chiari e carichi di lavoro sufficienti.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

2 Intelligenza emotiva

I coordinatori di team si relazionano e corrispondono quotidianamente con persone di diversa estrazione, livello di responsabilità e personalità. Il possesso di un alto livello di intelligenza emotiva e di **un'eccezionale empatia consente ai manager di gestire le situazioni con grazia e dignità, garantendo il rispetto reciproco**. L'intelligenza emotiva è una delle soft skills più importanti per la gestione dei team. Definita come la capacità di identificare e rispondere con precisione all'espressione dei sentimenti, l'intelligenza emotiva guida i leader nelle interazioni con i colleghi.

3 Definizione dei confini

Una delle competenze più spesso trascurate nella gestione di un team è la capacità di stabilire dei limiti. **I team leader si muovono su una linea sottile tra lo sviluppo di relazioni personali e la professionalità**. Sebbene possano sviluppare relazioni più strette o un rapporto più forte con alcuni membri del team, quando arriva il momento di lavorare, tutti i compagni di squadra sono sullo stesso piano e ricevono un trattamento equo. Sebbene amichevoli e disponibili, i grandi team leader stabiliscono le aspettative e seguono i risultati.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

4 Organizzazione

L'organizzazione è un'**abilità essenziale per i team leader** e una delle competenze più importanti per la gestione di un team interfunzionale. L'implementazione di un progetto in collaborazione con i partner è costituita da molte parti in movimento e contributi individuali e, senza un sistema ben ordinato, i leader possono trascurare dettagli importanti. **I team leader ben organizzati mantengono i compagni di squadra sul loro compito e le operazioni funzionano senza intoppi.** Il senso di calma e di controllo che ne deriva ispira fiducia e mette a proprio agio i collaboratori. Ogni manager deve avere un metodo organizzativo preferito, come fogli di calcolo, elenchi di cose da fare, ecc.

5 Team Building

Il team building è un processo continuo e consapevole. È importante monitorare costantemente in quale fase dello sviluppo del gruppo si trova attualmente. È necessario aiutare questo processo o, se è in fase di tempesta, rallentarlo. Mentre alcuni colleghi vanno subito d'accordo, la maggior parte dei gruppi ha bisogno di aiuto per quanto riguarda la comunicazione, la coordinazione, il riconoscimento delle capacità reciproche e l'apprezzamento di personalità e prospettive uniche.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

6 Comunicazione

La comunicazione è fondamentale per il successo del team.

Una comunicazione regolare crea fiducia e sviluppa un rapporto tra manager e dipendenti. Poiché il lavoro di squadra coinvolge gruppi di individui che svolgono compiti simultaneamente nella speranza di raggiungere un obiettivo unitario, è importante che ogni partner sappia a che punto sono gli altri nel processo. Quando i leader del team non riescono a trasmettere dettagli importanti, a spiegare adeguatamente le istruzioni o a definire aspettative chiare, i partner non riescono a raggiungere i loro obiettivi. **La mancanza di comunicazione è una causa comune di frustrazione, ma stabilire linee di comunicazione solide rende i team più efficienti e i membri del team si sentono più apprezzati e sicuri.**

Anche la scelta dei mezzi di comunicazione adeguati è importante. Ad esempio, se non ci sono aggiornamenti urgenti, potrebbe essere sufficiente un messaggio istantaneo piuttosto che una riunione. Se un manager deve trasmettere una grande quantità di informazioni importanti, un'e-mail ben formattata può essere il metodo migliore. **Un buon leader stabilisce degli standard di comunicazione e modella questi comportamenti per il team.** Impostando un tono professionale nelle conversazioni e condividendo le informazioni con tempestività, incoraggia i dipendenti a seguirne l'esempio.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

7 Processo decisionale

I team leader, i coordinatori durante la cooperazione internazionale, sono responsabili dell'attuazione più efficace dei loro progetti. **Data la natura dell'attuazione di un progetto internazionale, tuttavia, il coordinatore chiede sempre suggerimenti ai membri del team, oppure il team, il partenariato, prende le decisioni da solo. Il team leader deve sviluppare una metodologia appropriata per guidare le decisioni e le proposte del partenariato nella giusta direzione.** Nel frattempo, è necessario sapere che il leader deve avere un livello adeguato di fiducia in se stesso per prendere una decisione.

8 Critica costruttiva

La capacità di esprimere critiche costruttive con tatto è una delle abilità più importanti nella gestione delle prestazioni. Il feedback può mettere le persone sulla difensiva, ma un manager abile disarmava i destinatari e trasmette i messaggi con successo.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.1. Competenze chiave per la gestione di un team

9 Problem Solving

La risoluzione dei problemi è **un'abilità cruciale** per qualsiasi team leader. In una situazione ideale, il personale usa il buon senso per risolvere i problemi senza l'intervento dei dirigenti, ma realisticamente la maggior parte ha bisogno di osservare la risoluzione dei conflitti in azione per identificare l'approccio ottimale. Inoltre, i team leader di solito hanno più esperienza dei compagni di squadra e dimostrano la capacità di considerare i problemi da più punti di vista, consentendo loro di scegliere soluzioni più pratiche. È possibile sviluppare le capacità di problem solving svolgendo attività di problem solving, nonché giochi di fuga digitali e misteri omicidi online.





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

3. Caratteristiche di un team efficace

3.2. Una gestione efficace del team è importante - sommatoria

Alcuni fattori chiave che contribuiscono a un **lavoro di squadra efficace sono una comunicazione chiara, ruoli e responsabilità ben definiti, una comprensione condivisa di scopi e obiettivi e una cultura di squadra solidale e inclusiva**. È inoltre importante che i membri del team abbiano **fiducia e rispetto reciproco** e siano disposti a dare e ricevere feedback costruttivi. In generale, il lavoro di squadra è un aspetto essenziale del successo nell'implementazione di un progetto e richiede una forte comunicazione, collaborazione e un impegno condiviso per raggiungere obiettivi comuni.

- Per le competenze di leadership direttamente collegate alla gestione di progetti europei, fate riferimento alla prima parte del Toolkit, capitolo 5. Lì troverete descritte brevemente le 10 competenze di leadership più rilevanti





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

4. Alcuni consigli essenziali per una gestione efficace del team

Un buon manager è una parte importante del successo di un team. Riesce a mantenere regolarmente il team motivato, sulla buona strada, informato sulle tappe e sugli obiettivi dell'azienda e si assicura che tutti siano soddisfatti e contribuiscano al risultato finale.

Ecco alcuni consigli su come **guidare efficacemente il vostro team**:

Praticare buone capacità di comunicazione

- Praticare l'ascolto attivo
- Trasmettere un messaggio chiaro
- Chiarire i malintesi

Chiarire ruoli, responsabilità e competenze

- Identificare i ruoli di ciascun membro del team
- Allineare i punti di forza di ciascun membro con il ruolo assegnato
- Dare a ciascun membro la titolarità del proprio ruolo e dei propri compiti
- Rispettare i ruoli degli altri

Avere una mentalità di SQUADRA piuttosto che una mentalità dell'io

- Concentrarsi su ciò che è meglio per il team
- Collaborare con i membri del team
- Definire gli obiettivi e le aspettative del team
- Apprezzare ogni membro





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

4. Alcuni consigli essenziali per una gestione efficace del team



Ecco alcuni consigli su come **guidare efficacemente il vostro team:**

Lavorare bene con tutti

- Identificare le diverse personalità nel team
- Imparare a lavorare insieme
- Cercare di capire i membri del team
- Rispettare le differenze

Valorizzare la voce di ogni membro

- Rispettare ogni membro del team
- Essere disposti a considerare le idee altrui
- Consentire a ogni membro del team di contribuire al team
- Riconoscere il valore di ogni membro del team

Sostenere tutti i membri del team

- Incoraggiare i membri del team
- Assistere i membri del team secondo le necessità
- Condividere le informazioni con i membri del team
- Fornire ai membri del team gli strumenti di cui hanno bisogno





Unità 2

Gestione del team - comunicazione, relazioni, motivazione, risoluzione di potenziali conflitti

4. Alcuni consigli essenziali per una gestione efficace del team

Ecco alcuni consigli su come **guidare efficacemente il vostro team**:

Riconoscere il valore di ogni membro del team

- Esprimere apprezzamento a tutti
- Riconoscere i contributi individuali
- Compiere atti di gentilezza casuali
- Dire "per favore" e "grazie"

Abbatte le barriere

- Incoraggiare il dialogo aperto
- Affrontare i problemi di comunicazione
- Evitare le supposizioni
- Fare attenzione alle percezioni che si danno

Costruire relazioni

- Costruire relazioni di fiducia
- Essere trasparenti
- Prendere tempo per conoscersi
- Essere disponibili
- Informare le parti interessate





Unità 2

Lista di controllo del capitolo 2



	Si	No
1. Sono consapevole del fatto che il lavoro di squadra è un aspetto fondamentale per il successo del progetto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comprendo le principali differenze tra i diversi tipi di Team.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sono consapevole di quali emozioni e comportamenti ci si aspetta dai membri del gruppo nelle diverse fasi di sviluppo del gruppo e di quali compiti chiave il gruppo ha nelle diverse fasi di sviluppo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. So distinguere i diversi stili di gestione dei gruppi.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Conosco le competenze più importanti per la gestione di un team.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conosco alcuni strumenti con cui è possibile rendere più efficace il lavoro di squadra.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dopo aver riflettuto sulle vostre risposte, potete pensare alle aree in cui vorreste migliorare o a quelle in cui state già facendo bene.





 **Unità 2**
Lista di controllo del capitolo 2



FANTASTICO

SIETE SULLA STRADA GIUSTA





Unità 2

Lista di controllo del capitolo 2



RIPROVA

Se avete risposto più "NO" che "SÌ", potrebbe valere la pena di organizzare un ulteriore incontro con il team di progetto per chiarire il tutto!





 **Unità 2**
Esercizi pratici:



Vi suggeriamo di eseguire il seguente caso di studio. Potete stamparlo



**Trovate qui ulteriori informazioni per
completare l'attività!**





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del
project manager

di Lorenza LUPINI e LUCA BORDONI, Cooperativa
Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa



Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



DOUBT

Obiettivi di apprendimento

Dopo aver studiato questo capitolo, sarete in grado di:

1. Comprendere l'importanza del monitoraggio del progetto in corso sotto diversi aspetti.
2. Capire come funziona un sistema di monitoraggio.
3. Conoscere l'applicazione dei diversi strumenti del processo di monitoraggio.
4. Conoscere l'importanza della gestione del rischio
5. Conoscere la procedura di modifica di una convenzione di sovvenzione.



La sfida affrontata da questo capitolo: Come gestire una proposta dopo l'approvazione, sia dal punto di vista degli aspetti di monitoraggio (sistema di qualità, indicatori, strumenti, ecc.), che della gestione del rischio e come gestire l'eventuale procedura di modifica di una convenzione di sovvenzione.



Tempo stimato per studiare questo capitolo e svolgere le attività pratiche: **1,5 ora per studiare e 2 ore per attività pratiche.**





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.1. Introduzione generale

Una volta **approvato** il finanziamento del **progetto presentato**, è il momento di occuparsi di tutti gli aspetti della sua gestione.

Mentre nel Capitolo 1 abbiamo analizzato gli aspetti gestionali più tecnici e nel Capitolo 2 quelli più inerenti al coordinamento delle risorse umane, vediamo ora quali sono i passaggi fondamentali per monitorare e controllare nel tempo tutte le fasi di avanzamento dei lavori.

In particolare, prenderemo in considerazione i "**progetti collaborativi**": infatti, la maggior parte dei progetti finanziati dall'UE sono attuati da partenariati di organizzazioni provenienti da diversi Paesi dell'UE o da Paesi associati, organizzati in forma di consorzio e gestiti da un coordinatore di progetto. Se la sovvenzione viene assegnata, viene firmato un contratto, chiamato "convenzione di sovvenzione", e l'attuazione del progetto può iniziare. In ogni fase del progetto è disponibile una guida, sotto forma di modelli di rendicontazione e scadenze da rispettare per tutta la durata del progetto. Di seguito sono riportate informazioni sulle diverse fasi della gestione del progetto.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.2. Firma di una convenzione di sovvenzione

Se il progetto viene selezionato per una sovvenzione:

Il richiedente e l'Autorità di finanziamento (che in Erasmus+ può essere l'Agenzia nazionale o l'Agenzia esecutiva) firmano una "convenzione di sovvenzione".

Il richiedente riceve la convenzione di sovvenzione, che deve essere firmata e restituita all'Autorità di finanziamento; l'Autorità di finanziamento firma per ultima. Una volta che l'accordo di sovvenzione è stato firmato da entrambe le parti, il richiedente diventa il beneficiario di una sovvenzione dell'UE e può iniziare il progetto.

Gli accordi di sovvenzione possono assumere la forma di un accordo **mono-beneficiario**, quando il richiedente è l'unico beneficiario, o di un accordo **multi-beneficiario**, quando tutte le organizzazioni partner del consorzio sono beneficiarie dell'accordo. L'accordo multi-beneficiario è firmato dal coordinatore, che è l'unico punto di contatto per l'autorità di finanziamento.

Tuttavia, tutte le altre organizzazioni che partecipano al progetto (co-beneficiari) firmano un **mandato** che conferisce al coordinatore la responsabilità di agire come beneficiario principale. Di norma, i mandati di ciascun partner al coordinatore devono essere forniti durante la fase di candidatura.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.2. Firma di una convenzione di sovvenzione

In questa fase, i candidati devono seguire diverse fasi:

- **Fornire** ulteriori dettagli legali e amministrativi non inclusi nella proposta.
- **Essere pronti** a modificare la proposta come indicato nella relazione di valutazione, se applicabile.

In genere, in un accordo multi-beneficiario, la procedura di firma segue queste fasi principali:

1. **Firma dei mandati** - durante la fase di preparazione, prima della presentazione del progetto.
2. L'Autorità di finanziamento prepara la **Convenzione di sovvenzione** per la firma.
3. Il rappresentante legale del coordinatore **firma** la Convenzione di sovvenzione.
4. **L'Autorità di finanziamento firma** la Convenzione di sovvenzione.
5. La Convenzione di sovvenzione viene **finalizzata**.

Per i progetti cofinanziati direttamente dalla Commissione europea (come, ad esempio, il Programma Europa Creativa o il Programma Cittadini, Uguaglianza, Diritti e Valori) l'intera procedura si svolge per via elettronica. Tutti i partner del progetto devono approvare l'accordo di sovvenzione nel sistema di gestione dei progetti dedicato.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.3. Requisiti di rendicontazione, consegna e visibilità

Per assicurarsi che il vostro progetto sia realizzato secondo gli standard e le scadenze concordate, ci sono alcuni passi da considerare:

- **Relazione** → Dovete presentare regolarmente relazioni tecniche e finanziarie alla Commissione o all'amministrazione aggiudicatrice.
- **Deliverables** → A seconda del progetto, è possibile che dobbiate presentare dei documenti specifici - *deliverables* - (come informazioni generali, una relazione speciale, una brochure con diagrammi tecnici, elenchi, milestone del software, ecc).
- **Comunicare i risultati del progetto** → Una **comunicazione efficace** è anche una componente essenziale del successo dei progetti e dei programmi di cooperazione finanziati dall'UE. È necessario pianificare le attività di comunicazione fin dall'inizio delle azioni finanziate dall'UE - ci sono alcuni requisiti di visibilità e comunicazione da seguire a seconda del programma o del progetto.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.4. Monitoraggio, controlli, audit e revisioni

La Commissione monitorerà l'attuazione del vostro progetto (durante o dopo) per garantirne la **conformità con l'accordo di sovvenzione**. Il processo di controlli, audit e revisioni dipende dalla sovvenzione e dal progetto e può comprendere:

- **Verifica** della corretta attuazione dell'azione in conformità con la convenzione di sovvenzione, compresa la valutazione della coerenza dei risultati e delle relazioni con la descrizione e il piano di lavoro.
- Audit finanziari sui vostri conti in qualità di beneficiari, per **verificare** l'ammissibilità dei costi sostenuti.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

1.5. Modifiche alle convenzioni di sovvenzione

A volte è necessario modificare la **convenzione di sovvenzione**.

Tutti i dettagli sulla procedura di modifica sono descritti nel prossimo paragrafo: Titolo 5: Procedure di modifica della convenzione di sovvenzione.

1.6. Conservazione dei registri

È importante **conservare i registri** e altri documenti di supporto per dimostrare che il progetto è stato gestito e attuato correttamente. Ciò include la registrazione dei costi ammissibili e dei relativi conti.

1.7. Pagamento della sovvenzione

Le **sovvenzioni** vengono solitamente erogate in diverse rate nel corso della durata del progetto. Una volta firmato l'accordo di sovvenzione, riceverete un **pagamento di prefinanziamento** che può essere seguito da uno o più pagamenti intermedi. Riceverete il pagamento finale al completamento del progetto.

I pagamenti intermedi e finali sono subordinati ai risultati del progetto. È importante **riferire sui progressi del progetto** secondo il calendario di rendicontazione stabilito nella convenzione di sovvenzione.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



1. Come gestire un progetto collaborativo concesso: l'importanza degli aspetti di monitoraggio

- **Important:** l'accettazione di una domanda non costituisce un impegno a concedere un finanziamento pari all'importo richiesto dal richiedente. Il finanziamento richiesto può essere ridotto in base alle specifiche regole di finanziamento applicabili a una determinata azione.



Per alcuni esempi di situazioni in cui è possibile applicare riduzioni al budget del progetto, consultare il capitolo 1 di questo Toolkit.

L'assegnazione di una sovvenzione in una determinata tornata di selezione **non conferisce alcun diritto** in relazione alle tornate successive. Si noti che l'importo della sovvenzione previsto dalla convenzione è un tetto massimo che non può essere aumentato, anche se il beneficiario richiede un importo superiore.

I fondi trasferiti dall'autorità di finanziamento devono essere **identificabili nel conto o sottoconto indicato dal beneficiario** per il pagamento della sovvenzione.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



2. Aspetto chiave del processo di monitoraggio

2.1. Introduzione

In qualità di beneficiario del progetto, è fondamentale **garantire il successo** del progetto attraverso un monitoraggio efficace. Questo capitolo fornisce una panoramica del sistema, del calendario e della persona responsabile del monitoraggio del progetto. Verranno inoltre esaminati diversi strumenti per il monitoraggio, come interviste, focus group, relazioni sullo stato di avanzamento e riunioni di gruppo. Infine, si parlerà degli allegati e della loro importanza nel processo di monitoraggio.

2.2. Monitoraggio

Il monitoraggio è un aspetto essenziale della gestione di un progetto, in quanto consente ai responsabili di tenere traccia dei progressi, identificare i problemi e apportare le modifiche necessarie. Di seguito sono riportate le considerazioni chiave per il monitoraggio di un progetto multi-beneficiario:

- **Sistema di monitoraggio:**

Il monitoraggio di un progetto è un processo continuo che richiede un'attenta cura dei dettagli. Il sistema di monitoraggio deve essere concepito per seguire i progressi del progetto, identificare le aree in cui il progetto è in ritardo rispetto alla tabella di marcia o non soddisfa le aspettative e individuare i potenziali problemi prima che diventino gravi.

Il sistema di monitoraggio deve includere una serie di **indicatori chiave di prestazione (KPI)** che possono essere utilizzati per monitorare i progressi e valutare il successo del progetto.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



2. Aspetto chiave del processo di monitoraggio

Cosa sono i KPI?

Gli **indicatori di performance** sono **misure degli impatti, dei risultati, delle uscite e degli input del progetto** che vengono monitorati durante l'attuazione del progetto per valutare i progressi verso gli obiettivi del progetto. Vengono utilizzati anche in seguito per valutare il successo di un progetto.

Gli indicatori **organizzano** le informazioni in modo da **chiarire** le relazioni tra gli impatti, i risultati, gli output e gli input di un progetto e aiutano a **identificare** i problemi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

La misurazione degli **indicatori chiave di prestazione (KPI)** implica l'acquisizione di dati specifici e la loro conversione in metriche utili che possono essere misurate e riportate in grafici e cruscotti facilmente digeribili.

Per ogni WP vengono identificati KPI sia **trasversali** (gestione, diffusione, valutazione, ...) che **verticali** (attività 1, 2, ecc.). Vengono inoltre definiti i metodi di verifica e le soglie minime di raggiungimento.

Esempio

TITOLO DEL WP: Diffusione

LEADER del WP: nome dell'organizzazione

KPI -> MEZZI DI VERIFICA

KPI 1 - Realizzazione di un sito web del progetto

KPI 2 - Numero di visite al sito web del progetto

KPI 3 - Numero di "mi piace" sulla pagina FB del progetto

KPI 4 - Minimo 25 partecipanti all'evento nazionale del moltiplicatore

Link al sito web del progetto

Analisi di Google

Pagina FB del progetto

Elenco dei partecipanti





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



2. Aspetto chiave del processo di monitoraggio

- **Orario**

Il programma di monitoraggio deve essere stabilito all'inizio del progetto e rivisto regolarmente durante il ciclo di vita del progetto. Il programma deve includere le tappe e le scadenze specifiche da rispettare, nonché la persona responsabile del raggiungimento di ciascuna tappa.

- **Persona responsabile del monitoraggio:**

La persona responsabile del monitoraggio del progetto dipende dalle dimensioni e dalla portata del progetto. Nella maggior parte dei casi, questa persona è il project manager, responsabile della supervisione del progetto dall'inizio alla fine. Il PM deve conoscere gli obiettivi, le finalità e le scadenze del progetto e deve essere in grado di identificare le aree in cui il progetto è in ritardo o non soddisfa le aspettative.

Tutti questi aspetti: il sistema di monitoraggio, il calendario e le persone responsabili sono definiti, descritti e concordati nel **Piano di monitoraggio e qualità**.

Il **Piano di qualità** contiene, in sintesi, tutti gli strumenti, i risultati e gli allegati utili per il processo di monitoraggio.

Può anche includere la strategia di valutazione (cfr. capitolo 4).





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

3.1. Strumenti per il monitoraggio

Esistono diversi strumenti per il monitoraggio di un progetto europeo. Tra questi, interviste, focus group, relazioni sullo stato di avanzamento, riunioni di gruppo, analisi SWOT, ecc.

3.1.1 Interviste/Questionari/Template per la raccolta delle informazioni per il monitoraggio

Lo scopo di questi strumenti è **raccogliere feedback** sull'andamento del progetto, **identificare le aree di miglioramento** e **rispondere alle eventuali preoccupazioni degli stakeholder**.

 **Guarda un esempio qui! È possibile scaricarlo e stamparlo** 





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

3.1.2. Focus Groups

I gruppi di discussione sono un altro **strumento per raccogliere feedback** dalle parti interessate. Questi gruppi possono essere organizzati dai partner del progetto e possono includere una gamma diversificata di partecipanti, come beneficiari del progetto, utenti finali ed esperti del settore. **Lo scopo dei focus group** è quello di raccogliere feedback su **aspetti specifici** del progetto, come l'impatto del progetto sugli utenti finali o la qualità dei prodotti/risultati del progetto.

 **Guarda un esempio qui! È possibile scaricarlo e stamparlo** 





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

3.1.3. Rapporti sullo stato di avanzamento

Ogni partner del progetto deve presentare regolarmente relazioni sullo stato di avanzamento dei lavori, che illustrino i progressi compiuti verso il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità del progetto. Questi rapporti devono essere esaminati dal responsabile del progetto e dagli altri partner del progetto per identificare le aree in cui è possibile apportare miglioramenti.

Il modello del rapporto sullo stato di avanzamento sarà fornito dall'Autorità di finanziamento. In genere, contiene una richiesta di: informazioni relative alle attività implementate, valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del progetto, qualche riferimento alla gestione del progetto.

3.1.4. Relazione finanziaria

Questo rapporto è la parte finanziaria della relazione sullo stato di avanzamento e include informazioni sul budget del progetto, sulle spese e sulle entrate.

Il modello sarà fornito dall'Autorità di finanziamento: contiene informazioni relative ai costi e al budget utilizzato per implementare le attività.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

3.1.5 Riunioni di squadra

È necessario organizzare riunioni periodiche del team per discutere i progressi del progetto, identificare eventuali problemi da affrontare e garantire che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda. Queste riunioni possono essere tenute virtualmente o di persona, a seconda dell'ubicazione del progetto e della disponibilità dei partner.

È una buona pratica dedicare una parte dell'incontro allo stato dell'arte delle attività e dei compiti del progetto e a eventuali problemi e misure correttive, per avere un monitoraggio costante dell'andamento complessivo.

3.1.6 Analisi SWOT

Si tratta di uno strumento che analizza quattro aree e due dimensioni di un progetto: **Punti di forza, debolezze, opportunità e minacce** - S.W.O.T. I punti di forza e di debolezza rappresentano fattori interni, mentre le opportunità e le minacce sono fattori esterni. L'analisi SWOT aiuta gli attori a definire le aree utili da spingere e quelle dannose da prevenire e correggere.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager

3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

Il grafico seguente riassume in modo semplice questo schema:

Analisi SWOT





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



3. Strumenti di monitoraggio, risultati e allegati

3.1.7. Allegati

Gli allegati sono una **parte essenziale del processo di monitoraggio**. Gli allegati possono **includere** piani di progetto, bilanci, relazioni sullo stato di avanzamento e altra documentazione pertinente.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



4. Gestione del rischio

4.1. Introduzione

Come per ogni progetto, esiste sempre la possibilità di circostanze impreviste che potrebbero avere un impatto significativo sul successo del progetto. Questo capitolo intende fornire **indicazioni sulla gestione del rischio** per i progetti (co)finanziati dall'UE, con particolare attenzione alla **flessibilità e alla capacità di far fronte a situazioni impreviste** come la pandemia di Covid e i conflitti militari.

4.2. Gestione del rischio

La gestione del rischio è un processo che prevede l'**identificazione, la valutazione e la gestione dei rischi** che potrebbero influire sugli obiettivi del progetto. **Un rischio è un evento o una condizione incerta** che, se si verifica, potrebbe avere un impatto positivo o negativo sugli obiettivi del progetto. Per gestire efficacemente i rischi, è essenziale disporre di un **piano di gestione dei rischi** che comprenda le seguenti fasi:

- **Identificare i rischi** → La prima fase della gestione del rischio consiste nell'identificare i rischi potenziali che potrebbero avere un impatto sul progetto. Ciò comporta un brainstorming con i membri del team di progetto, l'esame di precedenti progetti simili e la considerazione dei fattori esterni che potrebbero avere un impatto sul progetto (ad esempio, la SWOT).





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



4. Gestione del rischio

- **Valutazione dei rischi** → La seconda fase consiste nel valutare la probabilità e l'impatto di ciascun rischio identificato. Si tratta di analizzare la probabilità che il rischio si verifichi e la gravità del suo potenziale impatto.
- **Pianificare le strategie di risposta** → La terza fase consiste nello sviluppo di strategie di risposta per ogni rischio identificato. Ciò implica lo sviluppo di piani di emergenza per mitigare l'impatto del rischio e l'identificazione dei fattori scatenanti che daranno il via ai piani di emergenza.
- **Attuare le risposte ai rischi** → La quarta fase consiste nell'attuare le strategie di risposta sviluppate nella terza fase. Si tratta di monitorare il progetto per individuare eventuali segnali dei rischi identificati e, se necessario, avviare i piani di emergenza.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



4. Gestione del rischio

4.3. Flessibilità e capacità di far fronte a situazioni impreviste:

I progetti (co)finanziati dall'UE sono soggetti a molti fattori esterni che potrebbero influire sul successo del progetto. Questi fattori includono fattori politici, sociali ed economici, così come disastri naturali e pandemie come la Covid-19. Per gestire efficacemente questi rischi, i project manager devono essere flessibili e adattabili.

Un modo per ottenere flessibilità è sviluppare un piano di emergenza che delinei il modo in cui il progetto risponderà a circostanze impreviste. Il piano di emergenza deve identificare 1) **i fattori scatenanti** che daranno il via al piano, 2) la **probabilità e l'effetto potenziale** e, infine, 3) le **azioni che saranno intraprese** (e da chi) **per mitigare l'impatto del rischio**. Il piano di emergenza deve anche identificare le risorse necessarie per l'attuazione del piano, come ad esempio fondi o personale aggiuntivo.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager

4. Gestione del rischio

Esempi



pl

BUSINESS OPERATION			
EVENT	TRIGGER	ACTION	PERSON RESPONSIBLE
Scenario A			
Scenario B			
Scenario C			
Scenario D			

		IMPACT				
		Marginal	Minor	Moderate	Major	Severe
LIKELYHOOD	Almost		Scenario C PP = 8			Scenario D PP = 25
	Likely					
	Possible				Scenario A PP = 12	
	Unlikely		Scenario B PP = 4			
	Rare	Scenario E PP = 1				





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



4. Gestione del rischio

4.3. Flessibilità e capacità di far fronte a situazioni impreviste:

Un altro modo per ottenere la flessibilità è **costruire un team** adattabile e reattivo ai cambiamenti. Ciò comporta la selezione di membri del team disposti e in grado di adattarsi a circostanze mutevoli e l'offerta di formazione per sviluppare le loro capacità e conoscenze.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



5. Procedure di modifica della Convenzione di sovvenzione

5.1. Introduzione

La convenzione di sovvenzione è un documento legale che delinea i termini e le condizioni dei progetti finanziati dall'UE.

L'accordo di sovvenzione definisce:

- Quali **attività** saranno intraprese;
- La **durata** del progetto;
- Il **budget** complessivo;
- **Tariffe e costi**;
- Il **contributo** del bilancio UE;
- Tutti i **diritti** e gli **obblighi**;
- E altro ancora!

La modifica del Grande Accordo può riflettere la necessità di **adattarsi** alle mutate condizioni di attuazione dell'azione/programma di lavoro (ad esempio, modificare il budget inizialmente previsto, prolungare il periodo di attuazione dell'azione, ecc.) Potrebbero anche includere **modifiche** relative al beneficiario stesso (ad esempio, cambiamenti nello status giuridico, nell'indirizzo, nel conto bancario, nel rappresentante legale del beneficiario).





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



5. Procedure di modifica della Convenzione di sovvenzione

5.1. Introduzione

Le convenzioni di sovvenzione possono essere modificate solo per iscritto. Le modifiche entrano in vigore alla data di firma dell'ultima parte o alla data di approvazione della richiesta di modifica.

Le modifiche entrano in vigore alla data concordata dalle parti.

Per ragioni di certezza giuridica e di parità di trattamento, le condizioni generali della convenzione o della decisione di sovvenzione non devono essere modificate. Tali condizioni sono solitamente pubblicate insieme all'invito a presentare proposte.

Se si verificano circostanze impreviste che influiscono sugli obiettivi del progetto, potrebbe essere necessario apportare modifiche alla convenzione di sovvenzione. Per apportare **modifiche alla convenzione di sovvenzione** è necessario seguire le seguenti procedure.





Unità 3

Monitoraggio - dal punto di vista del project manager



5. Procedure di modifica della Convenzione di sovvenzione

5.2. Guida passo-passo per procedere alle modifiche della Convenzione di sovvenzione

Informare l'autorità che concede la sovvenzione/il finanziamento

Se è necessario modificare l'accordo di sovvenzione, il responsabile del progetto deve informare l'Autorità di finanziamento il prima possibile. La **notifica** deve includere una **spiegazione dettagliata** della modifica, il motivo della modifica e **l'impatto** della modifica sul progetto.

L'Autorità di finanziamento deciderà se è necessario un emendamento ufficiale e se gli aggiornamenti che si vogliono introdurre sono accettabili.

Apertura del procedimento

Il responsabile del progetto deve presentare una **richiesta** di modifica all'Autorità di finanziamento. A volte l'intero processo di modifica non è cartaceo: tutto avviene **online**, quindi è necessario "aprire" il ticket nel portale.

Presentazione della richiesta

Nella fase successiva, è necessario **preparare la giustificazione** dell'emendamento e tutti gli aggiornamenti della Convenzione di sovvenzione (piano di progetto, **modifiche alla durata** del progetto, ecc.) Una volta pronti, tutti i documenti vengono sottoposti all'esame del Project Officer.

Attendere l'approvazione

L'Autorità di finanziamento esaminerà la richiesta di modifica e deciderà se approvare o meno le modifiche. Se le modifiche vengono approvate, verrà emesso un **nuovo accordo di sovvenzione** e il progetto potrà procedere con le modifiche.



Firma della nuova convenzione di sovvenzione





Unità 3

Lista di controllo del capitolo 3



	Yes	No
1. Sono consapevole dell'importanza di monitorare il progetto in corso sotto diversi aspetti.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. I capire come funziona un sistema di monitoraggio	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Posso definire un elenco di KPI	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. So come applicare i diversi strumenti del processo di monitoraggio.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sono consapevole dell'importanza della gestione dei rischi	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Conosco la procedura di modifica di una convenzione di sovvenzione e le fasi principali per procedere.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dopo aver riflettuto sulle vostre risposte, potete pensare alle aree in cui vorreste migliorare o a quelle in cui state già facendo bene.





Unità 3

Lista di controllo del capitolo 3



FANTASTICO

SIETE SULLA STRADA GIUSTA





Unità 3

Lista di controllo del capitolo 3



RIPROVA

Se avete risposto più "NO" che "SÌ", potrebbe valere la pena di organizzare un ulteriore incontro con il team di progetto per chiarire il tutto!





Unità 3

Esercizi pratici:



Vi suggeriamo di svolgere l'attività di analisi SWOT. Potete stamparla.

 **Find more information to complete the activity here!**





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-
budget-qualità), impatto

di Ingibjörg Benediksdóttir, Hilmar Valur
Gunnarsson e Arnprúður Dagsdóttir - Husavik
Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (HAC)



Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

DOUBT

Obiettivi di apprendimento

Dopo aver studiato questo capitolo, sarete in grado di:

1. Comprendere il processo di valutazione nel lavoro di progetto (tempo-budget-qualità).
2. Comprendere l'impatto e come può essere valutato
3. Capire come sostenere i risultati del progetto, la sostenibilità, la strategia di uscita - cosa succede dopo la fine del progetto; come mantenere in vita tutte le nuove conoscenze/strumenti/...;
4. Capire come si può misurare la diffusione e la comunicazione delle attività/risultati del progetto.



La sfida affrontata da questo capitolo:

Come stabilire gli obiettivi del progetto e verificare regolarmente che si stia lavorando in base ad essi e che li si stia raggiungendo. Promuovere il controllo della qualità del progetto. Capire se il vostro progetto sta facendo la differenza.



Tempo stimato per studiare questo capitolo e svolgere le attività pratiche: **1 ora per lo studio e 1 ora per le attività pratiche.**





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.1. Introduzione generale

Per tutta la durata del progetto, è importante tenere a mente quali sono gli obiettivi del progetto e verificare regolarmente se si sta lavorando in linea con essi e se si riuscirà a raggiungerli.

Il controllo della qualità è un modo per raggiungere i vostri obiettivi e dovrebbe far parte del vostro progetto fin dai primi passi. È una parte importante di tutto il lavoro di progetto e la domanda chiave è: **il vostro progetto sta facendo la differenza?**





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.2. Processo di valutazione

All'interno di questa domanda ci sono altre importanti sotto-domande come:

1. Il progetto ha avuto un impatto?
2. Il lavoro di divulgazione e comunicazione ha avuto successo?
3. Il progetto sarà sostenibile una volta terminato il lavoro formale del progetto?

1.2.1 Lo scopo del lavoro di valutazione:

Lo scopo del lavoro di valutazione è quello di **valutare l'efficacia di programmi**, politiche, organizzazioni e/o iniziative per prendere decisioni su come migliorarli. Le valutazioni possono aiutare a prendere decisioni sulle risorse e sulle priorità di finanziamento, informare la progettazione del programma, sostenere il miglioramento continuo del programma, valutare l'impatto e fornire opportunità di apprendimento per il miglioramento dell'organizzazione. Aumenta le possibilità di successo del progetto!





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.2.2. Le 4 domande della valutazione

Quando si pianifica il processo di valutazione, può essere utile porsi queste 4 domande:

- 1. Perché?** → Che cosa apporterà al vostro progetto il lavoro di valutazione?
- 2. Cosa?** → Cosa valuteremo, quali sono i nostri obiettivi?
- 3. Chi?** → Chi parteciperà al processo di valutazione?
- 4. Quando?** → La valutazione deve essere considerata durante l'intero ciclo del progetto.

Fase di pianificazione

Quando si pianificano gli scopi e gli obiettivi di un progetto, è necessario sviluppare un piano di valutazione.

Valutazione in corso

Ad esempio, una valutazione a metà attività: i nostri obiettivi sono stati raggiunti?

Valutazione di fine attività

Valutazione di follow-up

Questo avviene dopo un'attività





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.3. Tipi di valutazione: formativa (processo) e sommativa (impatto).

A seconda dello scopo della valutazione, si può distinguere tra valutazione formativa (o di processo) e sommativa (o di impatto).

+  • **Valutazione formativa**

+  • **Valutazione sommativa**





Formative evaluation is used for the improvement of the project. It is conducted during the process, often at the mid-point to provide information to make changes in the implementation of the project. Formative (process) evaluation aims to assess initial and ongoing project activities, with a view to improve the work in progress and increase the likelihood that the project will be successful. It is done at several points during the project implementation, and has several components:

- Needs assessment
- Evaluability assessment
- Implementation evaluation
- Progress evaluation



Summative evaluation focuses on the effectiveness of a project, its results, sustainability and impact. It is conducted to provide evidence about the success of a project and is usually conducted towards the end. What was achieved and how? What lessons can we learn for our future work? Summative (impact) evaluation aims to assess the quality and impact of a fully implemented project, and to verify if the project has reached its stated goals. Summative evaluation also has several components:

- Outcome evaluation
- Impact evaluation
- Cost-effectiveness
- Cost-benefit analysis



Unità 4

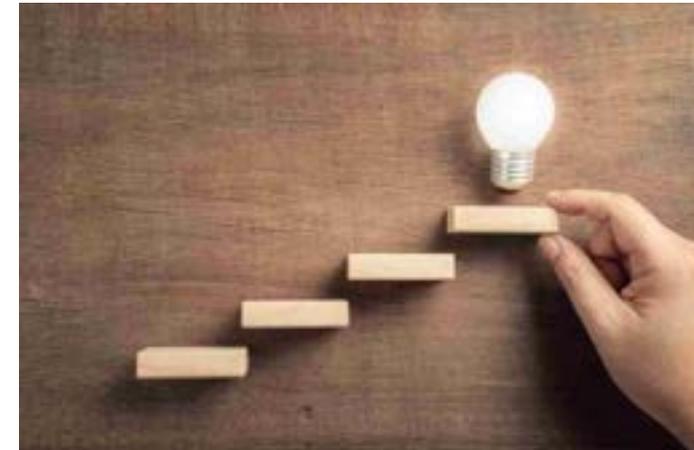
Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.4. Fasi del processo di valutazione

È essenziale che la pianificazione della valutazione del progetto avvenga contemporaneamente alla progettazione del progetto stesso.

- 1** **Identificare i punti chiave della valutazione.**
- 2** **Formulare domande di valutazione, indicatori e dati di riferimento.**
- 3** **Selezionare un progetto/modello di valutazione.**
- 4** **Raccogliere i dati.**
- 5** **Analizzare.**
- 6** **Riferire i risultati della valutazione.**





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.5. Monitoraggio o valutazione

Il monitoraggio e la valutazione sono due strumenti di gestione da utilizzare per il controllo della qualità durante la vita di un progetto, ma qual è la differenza?

Un'analogia: Il monitoraggio è come quando si prepara una torta al cioccolato e si controlla il forno ogni pochi minuti per vedere se sta bruciando. La valutazione è assaggiare la torta quando è pronta e sapere se è buona.

- **Monitoraggio**

Il monitoraggio è il processo di **raccolta di informazioni** nel corso del progetto, per **seguirne l'andamento**, utilizzando, ad esempio, indicatori chiave di prestazione.

Scopo:

Lo scopo del monitoraggio è quello di monitorare i progressi e le prestazioni in tempo reale;

Tempistica:

Il monitoraggio è continuo e avviene durante tutto il ciclo di vita del progetto o del programma;

Metodi

Il monitoraggio si avvale di metodi quali la raccolta, l'analisi e il reporting dei dati per fornire informazioni in tempo reale per il processo decisionale e il miglioramento;

Ambito di applicazione:

Il monitoraggio si concentra sul controllo delle attività, delle realizzazioni e dei risultati;

Pubblico:

Il monitoraggio è rivolto principalmente agli stakeholder interni, come i project manager e gli implementatori;

Risultati:

Il monitoraggio produce rapporti e aggiornamenti regolari che forniscono un feedback continuo per il miglioramento.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.5. Monitoraggio o valutazione



• Valutazione

La valutazione è il processo di valutazione dell'efficacia del progetto o di una parte di esso attraverso la raccolta di informazioni e la loro analisi.



Scopo:

La valutazione consiste nel valutare l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità di un progetto o di un programma nel tempo.

Tempistica:

La valutazione è tipicamente condotta a intervalli specifici, come la fine di un progetto.

Metodi:

La valutazione utilizza metodi come sondaggi, interviste e studi di caso per valutare la qualità, la rilevanza e la sostenibilità di un progetto.

Ambito di applicazione:

La valutazione esamina l'impatto più ampio, l'efficacia e la sostenibilità di un progetto.

Pubblico:

La valutazione è destinata a una gamma più ampia di stakeholder, tra cui finanziatori, responsabili politici e pubblico in generale.

Risultati:

La valutazione produce relazioni e raccomandazioni complete che informano la pianificazione e il processo decisionale futuri.





It is drawing conclusions about the success of the project; Did the project meet its objectives? What was the impact of the project? How can it be improved and what can we learn from it? Is it sustainable? Evaluation usually takes place at specific times in the project work, such as at the end of the project.



Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

1. Valutazione del progetto

1.6. Valutazione interna ed esterna

1.6.1. Chi conduce la valutazione?

La maggior parte delle valutazioni sono esterne o interne.



Valutazione esterna: viene effettuata da persone che non fanno parte del progetto da valutare. È utile per ottenere una prospettiva che sia obiettiva nella valutazione. A volte può anche essere utile per ottenere un'esperienza che non è disponibile all'interno del consorzio.

Valutazione interna: viene effettuata dal personale dei partner che lavorano al progetto.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

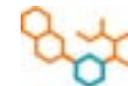
2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.1. Introduzione. Che cos'è l'impatto?

L'impatto si riferisce all'integrazione dei risultati del progetto nel lavoro delle organizzazioni partecipanti e alla loro trasferibilità ad altri soggetti e settori.

Fonte: 2023 Manuale sull'importo forfettario KA2





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.2. Valutazione dell'impatto

+ *"Non mi ero reso conto di quanto fosse potente valutare il vostro programma finché non l'ho fatto. Ora posso parlare dell'impatto in un modo che fa sì che le persone ascoltino e vogliono saperne di più. Non è più solo il mio punto di vista".*

Fonte: Manuale 2023 sull'importo forfettario KA2

I fondi pubblici europei non sono destinati a finanziare risultati, eventi o lavori, ma a **finanziare la soddisfazione dei bisogni reali dei destinatari, la soluzione di problemi, il superamento di sfide e il cambiamento delle condizioni delle persone**. Pertanto, nel valutare il successo di un progetto, il concetto di impatto è di grande importanza.

"Prima della fine del progetto, il beneficiario dovrebbe valutare i risultati del progetto e il loro impatto a diversi livelli. A livello delle organizzazioni partecipanti, l'impatto dipende in larga misura dall'integrazione dei risultati del progetto nel regolare lavoro dell'organizzazione e, a un livello più ampio, dalla trasferibilità dei risultati ad altri soggetti o settori. Anche la sostenibilità del progetto e la diffusione ampia e mirata dei risultati da parte di tutti i partner del progetto sono un fattore chiave di successo".

Fonte: Manuale 2023 sull'importo forfettario KA2





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.2. Valutazione dell'impatto

- 1 Il progetto ha un impatto positivo sui suoi partecipanti e sulle organizzazioni partecipanti, nonché sulle loro comunità più ampie?
- 2 Il progetto prevede passi concreti e logici per integrare i risultati del progetto nel lavoro regolare delle organizzazioni partecipanti?
- 3 I risultati del progetto hanno il potenziale per essere utilizzati al di fuori delle organizzazioni che partecipano al progetto durante e dopo la durata del progetto?





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.3. Impact+ Exercise

- La valutazione d'impatto richiede tempo e impegno per essere efficace. **Impact+ Exercise** è uno strumento sviluppato nell'ambito di un progetto di attività di cooperazione transnazionale guidato dall'Agenzia nazionale Erasmus+ del Regno Unito e dal CMEPIUS, l'Agenzia nazionale slovena per l'istruzione e la formazione Erasmus+. È stato sviluppato per aiutare i partner nel lavoro di progetto a pensare a quale potrebbe essere il loro impatto e come misurarlo.

Impact+ Exercise è stato concepito per essere utilizzato nella fase iniziale della pianificazione del progetto da un gruppo di partner del progetto. Tuttavia, Impact+ Exercise è flessibile e può essere utilizzato in modi diversi, durante e dopo la conclusione del progetto.

- Questo strumento comprende un workshop da svolgere con i vostri partner nell'ambito di un progetto. Sul sito web dell'Agenzia nazionale britannica Erasmus+ il materiale è disponibile in inglese e in diverse altre lingue.
Il tempo necessario dipenderà dalle dimensioni e dalla complessità del progetto, ma si consigliano dalle 3 alle 7 ore.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.3. Impact+ Exercise

Dopo aver utilizzato Impact+ Exercise, i partner devono rivedere e perfezionare i loro piani di impatto e progettare e implementare i metodi di raccolta dei dati. Dopo il workshop, i risultati devono essere utilizzati per realizzare un piano di valutazione dell'impatto.

L'esercizio Impact+ è suddiviso in **quattro fasi**:

Fase 1

Esplorare gli obiettivi del progetto, identificare i risultati e gli impatti

Fase 2

Esplorare gli indicatori per i vostri risultati e impatti

Fase 3

Esplorare le fonti di dati e la raccolta dei dati

Fase 4

Mettere insieme i pezzi



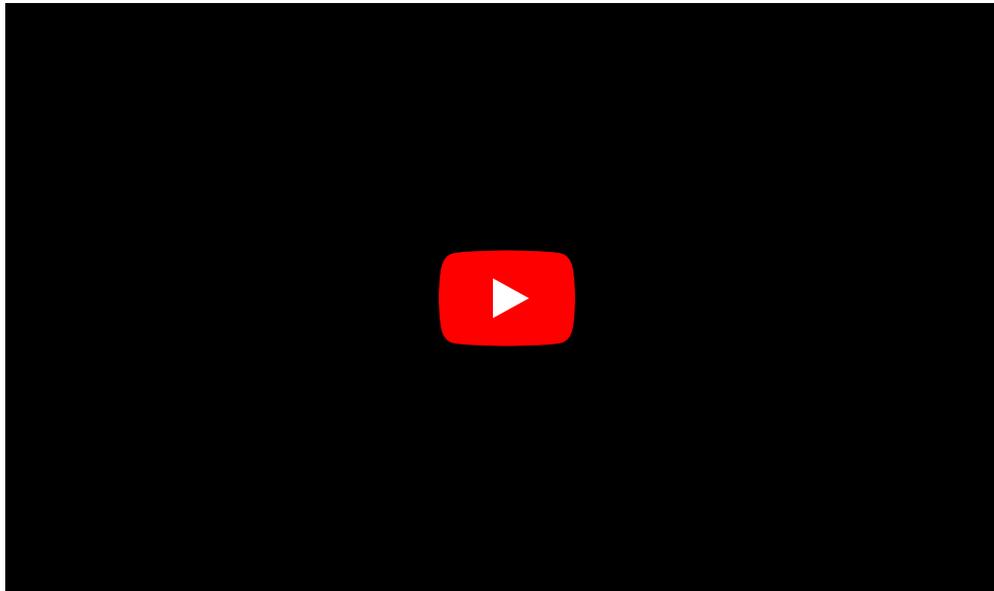


Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

2. Che cos'è l'impatto e come si può misurare?

2.3. Impact+ Exercise



La scala va da 1 (basso) a 5 (alto) e consente ai partecipanti di classificare l'impatto previsto del progetto rispetto a ciascuna area di impatto potenziale.



Riquadro centrale

Che cosa sta cercando di ottenere?

Quattro riquadri laterali

Questi quattro riquadri laterali rappresentano quattro diverse aree di potenziale impatto per i progetti

Organizzazione

Discenti

Singoli discenti o intero staff a seconda dell'obiettivo del progetto

Sistemico

Il settore, l'area tematica del progetto, le reti di pari o di beneficiari, i cambiamenti politici o legislativi.

Personale del progetto

Coloro che gestiscono e coordinano il progetto





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

3. Valutazione e sostenibilità

3.1. Introduzione. Per sostenere i risultati del progetto

“
*Arriverà un momento in cui crederete che tutto sia finito.
Quello sarà l'inizio.*
”

Autore: Louis L'Amour

“
*Un progetto è sostenibile quando continua a fornire benefici ai
beneficiari del progetto e/o ad altre componenti per un periodo
prolungato dopo la fine dell'assistenza finanziaria della Commissione.*
”

Fonte: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

3. Valutazione e sostenibilità

3.1. Introduzione.

La sostenibilità e la continuità sono fondamentali per il successo di un progetto. In questo contesto, la sostenibilità dei progetti si riferisce all'uso continuo dei risultati dopo il completamento del progetto. In senso più ampio, essa consiste nella capacità di mantenere o sostenere un processo in modo continuo nel tempo.

Fin dall'inizio del lavoro del progetto, è parte integrante della progettazione trovare modi per garantire la sostenibilità del progetto, ad esempio con una strategia di sostenibilità, trovando modi per garantire l'ulteriore utilizzo dei risultati tangibili e intangibili del progetto, compresa la mobilitazione di altre fonti di finanziamento.

“

...nella sezione relativa all'impatto e alla condivisione dei risultati, i beneficiari devono mostrare come i risultati dei progetti sono stati resi disponibili e hanno prodotto benefici per le organizzazioni che hanno partecipato al progetto e per altri stakeholder. I beneficiari dovranno inoltre fornire informazioni sulla sostenibilità e sull'impatto a lungo termine del progetto.

”





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

3. Valutazione e sostenibilità

3.1.1. Come garantire la sostenibilità del progetto?

- **Identificare e coinvolgere** le parti interessate fin dalle prime fasi;
- **Iniziare presto**;
- **Pianificare**;
- **Motivare** gli utenti finali;
- **Prestare attenzione** alla qualità e alla pertinenza dei risultati e all'elevato grado di usabilità, soddisfacendo le richieste di fornitori, decisori politici e stakeholder;
- **Fare** in modo che i risultati del progetto raggiungano i destinatari giusti, nel formato e nel momento più adatti a loro;
- **Garantire** l'adattabilità dei risultati a circostanze, paesi e organizzazioni diverse;
- **Definire e rendere** chiari i vantaggi per gli utenti finali.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

3. Valutazione e sostenibilità

3.2. Strategia di uscita - cosa succede dopo la fine del progetto (come mantenere in vita tutte le nuove conoscenze/strumenti/...)

3.2.1. Che cos'è una strategia di uscita dal progetto?

Una strategia di uscita da un progetto è un piano volto a garantire che un determinato progetto si concluda in modo ordinato, con il raggiungimento degli obiettivi, l'identificazione e la gestione di eventuali passività residue e la transizione dell'organizzazione alla fase "successiva e normale" delle operazioni. La strategia di uscita deve affrontare tutte le lacune finanziarie, legali, tecniche o operative che possono ancora esistere e offrire soluzioni per colmarle. Dovrebbe inoltre delineare il processo di transizione delle responsabilità dal team di gestione del progetto ai team operativi esistenti dell'organizzazione.

3.2.2. Caratteristiche principali della strategia di uscita

La strategia di uscita è un processo, non un evento, e fa parte di tutti i progetti. Le caratteristiche principali della strategia di uscita includono:

- *Intervento/azioni/attività;*
- *Attori (chi implementerà/gestirà cosa)?*
- *Tempi (quando sarà fatto ciò che si vuole fare);*
- *Risorse necessarie (finanziarie, umane, materiali);*
- *Fonte delle risorse (chi fornirà le risorse umane e finanziarie);*
- *Monitoraggio e valutazione (cosa e quando)?*
- *Chi monitorerà le attività?*
- *Altre sfide e come possono essere affrontate?*





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



3. Valutazione e sostenibilità

3.3. Valutazione della sostenibilità dei risultati del progetto

Valutare la sostenibilità dei risultati del progetto può essere un compito difficile. In **primo luogo** perché è solo dopo che è passato il tempo che è possibile valutare realmente la sostenibilità dei risultati del progetto. In **secondo luogo**, poiché nella maggior parte dei progetti non è previsto un budget per la valutazione e per la maggior parte di essi il fatto di non avere le risorse finanziarie per effettuare la valutazione può rappresentare un grande ostacolo. Tuttavia, è possibile stimare il lavoro svolto per sostenere i risultati del progetto e ipotizzare in base a questo quanto siano sostenibili i risultati del progetto.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



4. Disseminazione e comunicazione

4.1. Introduzione

La disseminazione è l'attività di comunicazione dei risultati del progetto, per far luce sulle attività del progetto e sul suo impatto. La disseminazione è un processo che si svolge durante tutto il progetto e rende disponibili i risultati del progetto agli stakeholder e ad altri. Deve essere pianificata fin dalle prime fasi del progetto e lavorata strategicamente come le altre attività orizzontali del progetto.

4.2. Pianificazione della disseminazione

Per garantire che i risultati del progetto siano utilizzati e accessibili alla comunità definita, **deve essere sviluppato un piano di disseminazione che spieghi come i risultati e gli esiti** dell'intervento saranno condivisi con le parti interessate, le istituzioni, le organizzazioni e gli individui rilevanti. In particolare, il piano di disseminazione spiegherà:

- **Perché** - lo scopo della diffusione;
- **Cosa** verrà diffuso - i messaggi;
- **Chi** - il pubblico;
- **Come** - il metodo;
- **Quando** - la tempistica.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

4. Disseminazione e comunicazione

4.3. Valutazione della diffusione

4.3.1. Come possono essere valutate le attività di divulgazione?

Come tutti gli altri elementi di un progetto, le attività di divulgazione possono avere diversi gradi di successo. Per determinare se una strategia di divulgazione è stata ben scelta ed eseguita, inserite una componente di valutazione nelle attività di divulgazione per vedere se hanno raggiunto i loro obiettivi. Ad esempio, si può misurare il successo di un sito web controllando i registri di utilizzo; valutare le sessioni di formazione chiedendo ai partecipanti di compilare un questionario di valutazione; valutare le pubblicazioni in base al numero di citazioni.

Valutazione dell'uso delle evidenze: Definire misure di esito per valutare se le evidenze della ricerca vengono utilizzate e come vengono utilizzate dai decisori e dai potenziali utenti.

- **Sviluppare** un piano di valutazione per la strategia di divulgazione.
Identificare gli obiettivi e gli indicatori di diffusione.
- **Ottenere** un feedback dagli utenti finali.
- **Coinvolgere** i partner nella valutazione delle attività di divulgazione.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

5. Valutazione - Il capitolo finale



Quando indosso il cappello da valutatore, cerco i punti di forza e di debolezza del progetto, penso al futuro e incoraggio i miei collaboratori a fare le cose in modo diverso, se necessario. Incoraggio le persone a fare un tentativo e a essere realistiche. Devo essere flessibile, ma anche tenere d'occhio gli obiettivi. Devo fare attenzione a ciò che penso di misurare e a ciò che effettivamente misuro: bisogna prendersi il tempo necessario e riflettere bene.



Il processo di valutazione del progetto prevede la risposta a domande quali:

- Il progetto ha raggiunto i suoi obiettivi e risultati?
- Il progetto ha ottenuto risultati inaspettati?
- Quali benefici sono stati ottenuti dal progetto?
- Qual è stato l'impatto del progetto?
- Quanto è stata efficace la gestione del progetto?
- Il progetto è stato consegnato nei tempi e nel budget previsti?
- Il progetto ha prodotto un lavoro della qualità richiesta?
- Quali insegnamenti sono stati tratti dal progetto?
- Cosa faremo di diverso la prossima volta che gestiremo un progetto?





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



5. Valutazione - Il capitolo finale

5.1. Comunicazione dei risultati della valutazione

Ecco alcune raccomandazioni sulla comunicazione dei risultati:

La valutazione produce potenzialmente quattro tipi di conoscenza. Tutti possono essere inclusi nel rapporto di valutazione:

- **Risultati:** prove relative al processo, alle prestazioni, ai risultati o agli esiti del programma.
- **Conclusioni:** mettere insieme informazioni numeriche e verbali per identificare ciò che è stato appreso.
- **Giudizi di valore:** indicare se le conclusioni indicano "buone" o "cattive", e la loro portata (ad esempio, efficace, inefficace; efficiente, inefficiente; appropriato, inappropriato).
- **Raccomandazioni:** consigli su ciò che la gestione del programma, il consiglio o altre parti interessate potrebbero fare in seguito, alla luce di quanto appreso dalla valutazione.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

5. Valutazione - Il capitolo finale

5.1. Comunicazione dei risultati della valutazione

Tutti i rapporti di valutazione devono includere quanto segue:

- Una **sintesi** e un elenco di risultati, giudizi e/o raccomandazioni;
- una breve descrizione degli obiettivi, del metodo, dei partecipanti e dei limiti della valutazione;
- una breve descrizione del contesto del progetto, della descrizione, della gestione, dei partecipanti, degli obiettivi e del metodo;
- una sezione sui risultati della valutazione. I risultati della valutazione e le loro fonti devono essere indicati;
- una **sezione sulle conclusioni** tratte dalla valutazione; una sezione riassuntiva [può essere un riassunto esecutivo] che descriva ciò che è stato appreso dalla valutazione e chi





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto

Si

No

1. Sono consapevole del processo di valutazione del progetto (tempo-budget-qualità).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comprendo la differenza tra valutazione formativa e sommativa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comprendo il significato di impatto e il modo in cui viene valutato.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Sono a conoscenza delle modalità di valutazione delle attività di divulgazione.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sono in grado di spiegare come si può misurare la diffusione e la comunicazione delle attività/risultati del progetto.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dopo aver riflettuto sulle vostre risposte, potete pensare alle aree in cui vorreste migliorare o a quelle in cui state già facendo bene.





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



FANTASTICO

SIETE SULLA GIUSTA STRADA





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



RITENTA!

Se avete risposto più "NO" che "Sì", potrebbe valere la pena di organizzare un ulteriore incontro con il team di progetto per chiarire il tutto!





Unità 4

Valutazione: processo (tempo-budget-qualità), impatto



Comprendere e sviluppare una gerarchia di risultati:

Un metodo per determinare la "logica" di un programma o di un progetto è quello di sviluppare una gerarchia dei risultati. Questo è il modello di pianificazione della valutazione proposto da questo documento. Una gerarchia dei risultati definisce il pensiero che descrive ciò che un programma è destinato a fare. In termini generici, la gerarchia è meglio descritta dalla **Tabella 1** e dal testo che l'accompagna. La gerarchia dei risultati può essere utilizzata in qualsiasi fase della vita di un programma.



**Trovate qui ulteriori informazioni per
completare l'attività!**





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione
del progetto

di Jessica Magalhães, Rightchallenge – Associação



Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.1. Introduzione

Il software di gestione dei progetti è un tipo di **applicazione** che aiuta a **gestire i progetti**. Permette di creare compiti, assegnarli ai membri del team e monitorare i loro progressi. Il miglior software di gestione dei progetti vi consentirà di mantenere **il vostro team in carreggiata e di motivarlo**, perché sarà in grado di vedere cosa gli resta da fare per completare il progetto con successo.

Ci sono molti fattori da considerare quando si sceglie il giusto software di gestione dei progetti per i progetti europei. Al momento, nel 2023, questi sono **gli strumenti più utilizzati**:



SLACK

Microsoft Teams

Zoom

Google Meet

Skype

Trello

ASANA





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.2. I vantaggi del software di gestione dei progetti

Il software di gestione dei progetti offre numerosi vantaggi, il più importante dei quali è la maggiore efficienza. **Garantisce il completamento tempestivo del progetto**, il risparmio dei costi e la riduzione delle complicazioni. Inoltre, i project manager possono migliorare la comunicazione e la collaborazione tra i team, poiché tutte le informazioni relative al progetto sono centralizzate. Ciò facilita l'accesso continuo ai team remoti e multi-sede, **eliminando la necessità di credenziali di accesso** individuali all'interno del database condiviso.

1.3. Software di gestione dei progetti più diffusi

La comunicazione è la pietra angolare di ogni azienda di successo. Che si tratti di un piccolo team o di una grande azienda, gli strumenti utilizzati per comunicare possono fare una grande differenza. Con così tante opzioni di software di comunicazione disponibili, può essere difficile scegliere quello giusto per il vostro team. In questo articolo analizzeremo alcuni dei principali strumenti software di comunicazione oggi disponibili.

Oltre a essere strumenti utili, sono anche gratuiti (microsoft teams, zoom, google meet, skype, trello) o hanno almeno una versione gratuita (slack e Asana). Tuttavia, se si desiderano maggiori e migliori funzionalità, tutti offrono la possibilità di sottoscrivere un abbonamento premium e di usufruire della versione migliore.





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.4. Software di gestione dei progetti per progetti europei

In qualità di **project manager**, dovete essere consapevoli delle normative e degli **standard applicabili** al vostro progetto. Il software di gestione dei progetti è diventato uno strumento essenziale per la gestione dei progetti in tutta Europa.

È inoltre necessario considerare:



Considerazioni culturali



Supporto linguistico



Requisiti per la privacy dei dati





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.5. Il costo del software di gestione dei progetti

- **Opzioni gratuite e open-source:** Queste opzioni sono gratuite, ma non sono necessariamente le migliori per i grandi progetti.
- **Piani di abbonamento mensile:** È il modo più comune di pagare un software di gestione dei progetti. Si paga un canone mensile per ogni utente e si ottiene l'accesso a tutte le funzionalità previste dal piano.
- **Soluzioni aziendali personalizzate:** Alcune aziende offrono soluzioni personalizzate, a seconda di ciò che si desidera esattamente e del grado di personalizzazione richiesto.

1.6. Scegliere il giusto software di gestione dei progetti

Scegliere il giusto software di gestione dei progetti non è un compito facile. Può risultare opprimente passare al setaccio tutte le caratteristiche e le funzionalità offerte da ciascuna piattaforma, soprattutto quando non si è sicuri di ciò che si desidera da uno strumento di PM. Per aiutarvi a restringere le opzioni, abbiamo delineato alcuni elementi da considerare nella scelta di uno strumento di PM:

- **Identificare** le caratteristiche e le capacità necessarie (ad esempio, l'integrazione con altri sistemi)
- **Valutare** l'esperienza dell'utente (ad esempio, la facilità d'uso)
- **Capire** i prezzi e le opzioni di pagamento (ad esempio, abbonamenti mensili o annuali)





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.7. Suggerimenti per l'uso del software di gestione dei progetti

- **Stabilite obiettivi e aspettative** chiare.
- **Create piani e scadenze** dettagliate.
- **Assegnate compiti e responsabilità** ai membri del team, compreso voi stessi se siete il project manager.
- **Tenete traccia dei progressi e delle scadenze**, nonché di eventuali modifiche dell'ambito o del calendario che possono verificarsi nel corso del processo di implementazione del software di gestione dei progetti: questo aiuterà a mantenere tutti sulla stessa lunghezza d'onda riguardo a ciò che deve essere fatto quando deve essere fatto (e quanto tempo ci vorrà).
- **Automatizzate i processi**, come le notifiche via e-mail quando i compiti sono in scadenza, i promemoria automatici per le riunioni o le chiamate con i partner/stakeholder, ecc, generazione automatica di report basati sui dati inseriti nei campi del sistema (ad esempio, aggiornamenti settimanali sullo stato di avanzamento).
-





Unità 5

Strumenti di supporto alla gestione dei progetti



1. Software di gestione dei progetti

1.8. Conclusioni

Il software di gestione dei progetti è essenziale per il successo della gestione dei progetti in Europa. Il software giusto consente ai team di collaborare e di avere successo, ma è importante scegliere quello giusto per le proprie esigenze.

Una comunicazione efficace è essenziale per qualsiasi azienda di successo. Con tante opzioni di software di comunicazione disponibili, è importante scegliere lo strumento giusto per il vostro team. Se state cercando un'app per la messaggistica di gruppo, uno strumento per le videoconferenze o un software di gestione dei progetti con funzioni di comunicazione, c'è uno strumento che fa per voi.

Considerate le esigenze del vostro team e provate alcune opzioni diverse per trovare quella più adatta.





If you're looking for a comprehensive solution that can help you manage your European projects from start to finish, our top pick would be [ProjectManager.com](https://www.projectmanager.com). It offers all of the features necessary for effective project management across multiple time zones and languages, including Gantt charts, task lists and calendars - and it integrates seamlessly with other tools such as Slack or Trello so that team members don't have to switch between different applications when working together on a single project (or even multiple ones).



Glossario



01 Riunione di avvio

Il primo incontro tra tutti i partner del progetto, dopo che il progetto è stato scelto per il cofinanziamento e (co)finanziato (ovvero dopo la firma del Grant Agreement). Durante il kick-off, ciascuno dei partner dovrebbe avere uno spazio per presentare la propria organizzazione e il team di progetto. Durante questo incontro si discute anche la strategia di attuazione del progetto.

02 Accordo di partenariato (AP)

Un accordo interno tra i partner del progetto, che descrive le regole e le condizioni interne di cooperazione per la realizzazione di un progetto specifico. Include, tra l'altro, i compiti e le responsabilità del responsabile del progetto e dei partner, le informazioni sulla distribuzione del budget e le regole per la gestione finanziaria. L'AP deve essere sottoscritto dai rappresentanti legali di tutte le organizzazioni partner all'inizio della realizzazione del progetto.

03 Funzionario di progetto (PF)

Una persona, delegata dall'ente erogatore, che funga da referente per il progetto. Il ruolo del responsabile di progetto (PF) è quello di monitorare e sostenere la realizzazione del progetto. Potete rivolgergli domande in caso di dubbi sull'esecuzione della Convenzione di sovvenzione. Dovrete inoltre informarlo di eventuali cambiamenti nel progetto; potrete invitarlo agli eventi del progetto. Vale la pena di instaurare un buon rapporto con lui: potrete ricevere molti consigli pratici e utili dall'PF.





Glossary



04 Co-finanziamento / co-finanziato

Il principio secondo cui parte dei costi di un progetto sostenuto dall'Autorità di finanziamento dell'UE deve essere sostenuta dal beneficiario o coperta da contributi esterni diversi dalla sovvenzione dell'UE.

05 Coordinatore/Organizzazione di coordinamento

Un'organizzazione partecipante che richiede una sovvenzione per un progetto a nome di un consorzio di organizzazioni partner. Il coordinatore ha obblighi speciali previsti dalla convenzione di sovvenzione.

06 Partner / Organizzazione partner

Un'organizzazione partner è un'organizzazione formalmente coinvolta nel progetto (co-beneficiario) ma che non assume il ruolo di coordinatore.

07 Accordo di sovvenzione

Definisce quali attività saranno intraprese, la durata del progetto, il budget complessivo, i tassi e i costi, il contributo del bilancio UE, tutti i diritti e gli obblighi e altro ancora.

08 Piano di emergenza

È uno strumento per ottenere flessibilità e far fronte a situazioni impreviste. È una strategia fatta per affrontare un'emergenza o qualcosa che potrebbe accadere e causare problemi in futuro.





Glossario



09 Valutazione

La valutazione è il processo di valutazione dell'efficacia di un programma o di un progetto. Questo processo comporta la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati.

10 Impatto

La valutazione è il processo di valutazione dell'efficacia di un programma o di un progetto. Questo processo comporta la raccolta, l'analisi e l'interpretazione dei dati.

11 Sostenibilità dei risultati del progetto

La sostenibilità del progetto è un approccio che bilancia gli aspetti ambientali, sociali ed economici del lavoro basato sul progetto per soddisfare le esigenze attuali delle parti interessate senza compromettere o sovraccaricare le generazioni future.

11 Disseminazione

La divulgazione è l'atto o il processo di diffusione o divulgazione di informazioni.





Casi Studio

Suggerimenti e idee per affrontare le più attuali sfide nell'ambito dell'educazione degli adulti



“Ecological and social aspects of Inclusion and Diversity in adult education.”



Caso studio basato sulla raccomandazione della tematica 1

“ Digital transformation for better distance and online teaching and learning for adults.”



Caso studio basato sulla raccomandazione della tematica 2

“ Environmental awareness of the learners and educators & supporting active democratic participation of the adult Europeans.”



Caso studio basato sulla raccomandazione della tematica 3

NB. Il materiale è disponibile in lingua inglese





Risorse e materiali didattici aggiuntivi



UNITÀ 1:

- Verbale dell'ordine del giorno
- Modello di rimborso dello stipendio
- Modello di foglio di presenza

UNITÀ 2:

- Modello di monitoraggio interno

UNITÀ 3 :

- Modello di gruppo di discussione
- Modello di analisi SWOT

UNITÀ 4:

- Modello di valutazione





Mini Interviste



MINI-INTERVISTE E RIFLESSIONI PER IL TOOLKIT

L'obiettivo di queste brevi riflessioni è mostrare la varietà dei progetti europei e dei temi trattati.



 **Poland**



 **Italy**



 **Portugal**



 **Hungary**



 **Iceland**



 **Extra**

