

---

# Valutazione e diffusione



## 1. Il ruolo della valutazione in un progetto europeo di cooperazione

### Valutazione: cosa significa?

Per la maggior parte dei coordinatori il processo di valutazione di un progetto europeo di cooperazione comincia con la formulazione della domanda di sostegno finanziario e la sua presentazione alla Commissione europea. Idealmente, queste linee guida dovrebbero servire in quella fase della procedura o, se si è tenuta una visita preliminare, anche in una fase precedente. Tuttavia, per molti progetti l'effettiva attuazione di una strategia di valutazione comincia in occasione del primo incontro del gruppo, per cui queste linee guida sono state redatte in quest'ottica.

Valutare l'**impatto** di un progetto non è semplice: è molto più agevole misurarne i **risultati** (pubblicazioni, corsi, siti web). Dal lavoro già svolto sulla valutazione di progetti decentrati emerge che il metodo di valutazione più produttivo è quello che coinvolge tutti i partner del progetto, comincia con il varo del progetto e si basa sul dibattito e sull'accordo all'interno del partenariato. Innanzitutto l'attività di valutazione non dev'essere relegata alle fasi finali del progetto, senza prendere in considerazione obiettivi e risultati già realizzati nelle fasi precedenti. E' probabile che procedendo in questo modo si ometta di proporre, o addirittura di notare modifiche auspicabili, perdendo delle opportunità e pregiudicando la qualità del progetto.

Nel contesto di un progetto europeo, l'attività di valutazione è un processo che:

- sostiene il progetto e consente di verificare la realizzazione degli obiettivi;
- consente di migliorare i risultati sulla base di giudizi in merito al valore e alla qualità del progetto;
- semplifica l'attività decisionale e contribuisce a cambiamenti sostanziali nel progetto, ove si rivelassero necessari.

### Perché è importante la valutazione del progetto?

La prima risposta a questa domanda (fornita occasionalmente dai coordinatori) è che si tratta di un requisito imposto dall'organizzazione finanziatrice, in questo caso la Commissione europea. Ma è un punto di vista miope. La valutazione costruttiva è uno strumento fondamentale per migliorare le buone prassi e le prestazioni di qualsiasi progetto. In effetti, la maggior parte, se non tutti i programmi di finanziamento interni ed esterni all'UE prevedono la formulazione di una strategia di valutazione. Il miglioramento è importante di per se stesso, dimostra la flessibilità del progetto e aiuta a convincere i partner che il processo di valutazione va a loro vantaggio, oltre ad essere un requisito imposto dai finanziatori. Inoltre, serve a evidenziare i benefici ricavati da terzi esterni al progetto e a contribuire ad innalzare il livello di futuri progetti centralizzati.

Il processo di valutazione consigliato nel presente documento mira a:

- semplificare il processo di consultazione all'interno del partenariato;
- **prevedere lo sviluppo del progetto e preparare il gruppo ai momenti critici nel corso del ciclo di vita del progetto;**
- assistere il coordinatore nel quantificare i risultati e nel metterli in relazione con gli obiettivi del progetto;
- ridurre il carico di lavoro per la formulazione delle relazioni intermedie e conclusive.

### Le fasi del processo di valutazione

Il seguente piano di valutazione si basa sul concetto di autovalutazione. Tuttavia, poiché in molti progetti centralizzati viene nominato un **perito esterno**, o "consulente critico", vengono fornite indicazioni extra per l'inserimento di questa figura nella strategia generale di valutazione. Il processo di valutazione si articola in una serie di fasi, che talvolta si sovrappongono, come le altre attività del progetto.



Valutazione e diffusione

1. pianificazione della valutazione
2. raccolta e interpretazione dei dati
3. utilizzo dei dati per attuare cambiamenti
4. inserimento dei risultati della valutazione nella relazione conclusiva



### Valutazione incrociata con un altro progetto

Si tratta di una proposta pratica nel caso di due o più progetti che si occupano di temi analoghi o si rivolgono ad un pubblico simile. Ciascuno dei due progetti dedica all'altro una parte del tempo riservato alla valutazione. Si possono realizzare risparmi considerevoli nella fase di pianificazione, poiché entrambi i progetti possono avvalersi della stessa documentazione. La valutazione incrociata presenta anche altri vantaggi, poiché il collegamento che si crea tra i due progetti rende inevitabile un certo scambio di idee e di tecniche. Nel quadro di Socrates esiste anche la possibilità di un ulteriore sviluppo congiunto dei due progetti all'interno di una rete.

## 2. Pianificazione della valutazione

### Come si comincia?

La valutazione risulta più utile ed efficace se viene introdotta all'inizio di un progetto, all'incontro iniziale con i partner o ancora meglio nel corso della visita preliminare, quando il progetto è ancora in fase di preparazione. I coordinatori del progetto possono ricevere reazioni diverse dai rispettivi partner di fronte a questa idea. Può darsi che la "cultura della valutazione" non sia adeguata allo stile operativo di tutti gli interessati e può essere necessario ricorrere a qualche argomento valido per promuovere la consapevolezza del processo di valutazione. Ad esempio, la possibilità che dei colleghi desiderino adottare alcune di queste strategie per scopi diversi dal progetto o in altri progetti. Questo argomento dovrebbe essere apprezzato: un istituto che comprende l'importanza della valutazione alza il livello qualitativo dell'intero partenariato.

### Considerazioni di bilancio

L'attività di valutazione dev'essere inserita nel bilancio, così come nelle metodologie del progetto. E' quindi importante tener conto dell'impegno di tempo per il coordinatore del progetto e per i partner. Possono presentarsi anche delle implicazioni finanziarie, se occorre nominare un perito esterno che deve partecipare agli incontri o ad altre iniziative, come i corsi.

### Accordo sulla strategia di valutazione del progetto

La formulazione di un modello di valutazione per i progetti centralizzati è un compito impegnativo, a causa dell'ampia gamma di tematiche, destinatari e istituti partecipanti. In ogni caso, tutti i progetti dovrebbero esercitare un impatto a una serie di **LIVELLI**, con riferimento ai quali i partner del progetto dovrebbero selezionare un elenco di **STRUMENTI** utili per misurare e evidenziare i progressi e i risultati realizzati nelle diverse fasi del progetto.

Idealmente, i livelli di valutazione dovrebbero essere trasmessi a tutti i partner prima di ogni incontro. Spetta ai partner (e al coordinatore) decidere in via provvisoria quali di questi livelli saranno importanti nel progetto. In questa fase si possono coinvolgere diverse persone. I partner e il coordinatore dovrebbero consultarsi ampiamente con i colleghi che in ultima analisi si occuperanno dell'attuazione quotidiana del progetto, oltre che con i dirigenti istituzionali o competenti, da considerare in questa fase anche se il loro coinvolgimento nell'effettiva attuazione del progetto sarà limitato. E' ovvio che fermandosi ai **livelli** ci si limita a verificare se è stato realizzato un obiettivo. E' con l'uso degli **strumenti** che si effettua una misurazione reale dei risultati del progetto e si evidenzia il potenziale di cambiamento e miglioramento.

### Il primo incontro relativo al progetto

La strategia di valutazione dovrebbe essere un punto all'ordine del giorno. Nel corso dell'incontro è importante che ciascun partner abbia l'opportunità di motivare la sua scelta dei livelli di valutazione. In seguito è necessario accordarsi in merito ai livelli da adottare per il progetto. Questo processo può richiedere una quantità notevole di tempo. In certi casi, alcuni aspetti del progetto possono essere valutati solo dal coordinatore o da alcuni partner. Quindi, benché sia auspicabile che il partenariato concordi sulla maggior parte dei livelli, alcuni di essi saranno specifici per alcuni partner.

Lo schema che segue può essere utilizzato per istituire un quadro di riferimento per la valutazione, rispondendo a queste domande:

- ✓ qual è l'impatto di un progetto centralizzato?
- ✓ esistono indicatori di questo impatto?
- ✓ si notano cambiamenti o miglioramenti in qualcuno dei seguenti livelli di attuazione del progetto?



### **Indicatori degli effetti sui destinatari del progetto**

E' possibile valutare gli effetti del progetto su alcuni gruppi destinatari facilmente individuabili. Il partenariato può aggiungere altri livelli a quelli indicati, a seconda della natura del progetto:

#### **Scuole e istituti superiori**

##### **Insegnanti:**

- competenze nella materia
- competenze nella lingua straniera
- competenze nelle TIC
- uso di nuovi metodi di insegnamento
- cambiamenti nella motivazione
- competenze nella gestione di progetti
- consapevolezza della cittadinanza europea

##### **Direzione scolastica:**

- competenze generali di gestione
- gestione di questioni specifiche

##### **Personale di supporto**

##### **Allievi:**

- competenze nella materia: conoscenza, valori e atteggiamenti
- competenze metodologiche
- motivazione
- competenze sociali
- competenze nelle TIC
- competenze nella lingua straniera
- consapevolezza della cittadinanza europea
- consapevolezza di altre questioni: pari opportunità, diritti umani

##### **Altri istituti d'istruzione:**

##### **Inoltre:**

- Competenze, conoscenze e atteggiamenti relativi all'istruzione professionale o specialistica
- Competenze, conoscenze e atteggiamenti relativi al collocamento nel mondo del lavoro o altre interazioni con le imprese

##### **Associazioni locali e volontarie**

I partner del progetto devono inserire i rispettivi livelli in relazione alla tipologia e alle funzioni dell'associazione

##### **Organizzazioni non governative**

I partner del progetto devono inserire i rispettivi livelli in relazione alla tipologia e alle funzioni dell'ONG

##### **Altro**

I partner del progetto devono inserire i rispettivi livelli in relazione alla tipologia e alle funzioni dell'organizzazione

Valutazione e diffusione



### **Indicatori degli effetti sulla struttura del progetto**

Quali aspetti della struttura del progetto rientreranno nella strategia di valutazione?

#### **Adeguatezza e chiarezza degli obiettivi**

- Gli obiettivi iniziali sono concordati dal partenariato
- Le modifiche agli obiettivi sono concordate da tutti i partner del progetto
- Eventuali obiettivi aggiuntivi sono concordati da tutti i partner del progetto

#### **Risultati del progetto quali corsi, siti web, pubblicazioni**

I risultati dovrebbero essere oggetto di una valutazione specifica, mirata al gruppo destinatario appropriato

#### **Rispetto della tabella di marcia**

- **Il progetto aderisce a una tabella di marcia concordata**
- Le modifiche alla tabella di marcia sono discusse e concordate da tutti i partner

#### **Qualità del progetto in termini di impatto a livello locale/regionale/nazionale ed europeo**

Il progetto esercita un impatto a diversi livelli, a seconda della materia e della fase di sviluppo del progetto

#### **Innovazione e varietà di impostazioni nel partenariato (sul piano individuale e collettivo)**

##### **Esempio:**

- I partner adottano svariate impostazioni
- I partner utilizzano metodologie innovative
- I partner utilizzano tecnologie nuove e poco conosciute
- I partner si scambiano competenze e le applicano

### **Indicatori degli effetti sulla gestione del progetto**

Quali aspetti della gestione del progetto dovrebbero rientrare nella strategia di valutazione?

#### **Qualità della gestione del progetto**

- Chiarezza del coordinamento
- Frequenza ed efficacia della comunicazione all'interno del partenariato
- Qualità della leadership del progetto
- Impegno del coordinatore nei confronti del progetto
- Qualità dei rapporti con i partner
- Trattamento equo di tutti i partner
- Qualità della gestione dell'attività di monitoraggio e valutazione da parte del coordinatore

#### **Amministrazione del progetto**

- I partner sono informati in merito alla struttura amministrativa del progetto e vengono presentati al personale amministrativo
- Gli incontri si svolgono alle date e nelle sedi concordate
- Gli incontri seguono un ordine del giorno concordato e diffuso in anticipo
- Tutti i partner hanno l'opportunità di contribuire all'incontro
- I verbali vengono redatti e diffusi subito dopo l'incontro
- I partner sono coinvolti nella preparazione delle relazioni conclusive e intermedie

#### **Gestione finanziaria del progetto**

- I partner possiedono una copia dell'ultimo bilancio del progetto
- I partner sono informati sulle implicazioni finanziarie del progetto
- Ai partner viene richiesto di fornire i rispettivi rendiconti finanziari entro un termine ragionevole prima della presentazione delle relazioni intermedie e conclusive

### **Indicatori della validità del partenariato transnazionale**



E' possibile valutare anche la qualità dello stesso partenariato. Quali aspetti dovrebbero rientrare nella strategia di valutazione?

**Impegno di ciascun partner nei confronti del progetto**

- Ogni partner dedica tempo e risorse in linea con il piano di lavoro concordato
- Ogni partner partecipa a incontri, corsi e altre iniziative
- Ogni partner partecipa al programma di diffusione concordato
- Ogni partner risponde puntualmente alle richieste di documenti finanziari o altro materiale amministrativo
- Ogni partner si dimostra disponibile a risolvere i problemi
- Ogni partner cerca delle opportunità per promuovere il progetto

**Accordo tra i partner**

E' evidente che i ruoli e le responsabilità vengono condivisi da ciascun membro del partenariato

**Comunicazione efficace tra i partner**

- La comunicazione è efficace e tiene conto di eventuali disparità nella disponibilità di strumenti informatici all'interno del partenariato
- La comunicazione tiene conto delle competenze linguistiche dei partner
- La comunicazione non favorisce dei partner, né li esclude da importanti informazioni sul progetto

**Sviluppo della fiducia e di atteggiamenti positivi**

I partner sviluppano un senso di appartenenza al progetto

**3. Raccolta e interpretazione dei dati**

E' importante che nella pianificazione del progetto si preveda anche la procedura per la raccolta dei dati sugli indicatori e che tutti i partner si rendano conto delle proprie responsabilità in questo campo. I dati si possono raccogliere prima del varo del progetto: in questo caso, si costituisce una base di riferimento particolarmente utile se il tema del progetto riguarda il miglioramento di una particolare questione o area problematica. In alcuni progetti è fin troppo facile confondere la documentazione con i dati per la valutazione. La documentazione è una registrazione di quello che è avvenuto nel corso del progetto, e può comprendere verbali di riunioni, ordini del giorno, contratti, programmi di corsi di formazione, ecc., ma non costituisce necessariamente un'indicazione per la valutazione, a meno che non sia d'aiuto per formarsi un giudizio in merito alla realizzazione di finalità e obiettivi.

**Indicatori quantitativi e qualitativi**

I dati quantitativi sono relativamente facili da raccogliere e analizzare. Possono comprendere, ad esempio, il numero di insegnanti che partecipano a un'iniziativa di formazione, il numero di accessi a un sito web, o il numero di tagliandi di risposta rinviati da opuscoli distribuiti nel corso di un progetto.

I dati qualitativi sono meno facili da raccogliere e analizzare, poiché tendono a riguardare opinioni e idee piuttosto che fatti concreti. E' essenziale che i metodi di raccolta per questo tipo di indicatori non comportino discriminazioni e, se del caso, riuniscano materiale proveniente da persone con punti di vista diversi. La maggior parte dei progetti si organizzano per raccogliere osservazioni da "utenti" o "visitatori" del progetto, che possono comprendere insegnanti che scelgono di utilizzare in classe un prodotto realizzato dal progetto o di partecipare a una particolare iniziativa di formazione. Questi casi vengono analizzati nelle appendici citate più avanti nel presente documento. In ogni caso, anche i partner del progetto devono effettuare un'autovalutazione. Per questo gruppo relativamente piccolo si possono utilizzare diversi strumenti:

- assegnazione di un punteggio per particolari obiettivi;
- colloqui individuali;
- discussioni in piccoli gruppi;

- inserimento all'ordine del giorno di un incontro.

Il processo può essere inibito da una serie di fattori e i coordinatori devono essere particolarmente sensibili e ricettivi se scelgono di inserire una discussione aperta nell'ordine del giorno di un incontro. Può trattarsi di un vero e proprio banco di prova per l'integrità del partenariato, soprattutto se i partner covano delle lamentele, magari sul rispettivo carico di lavoro (troppo elevato) o sulla rispettiva quota di bilancio (troppo limitata). In uno scenario alternativo, una sessione formale di valutazione può svolgersi nel silenzio totale, poiché per gentilezza verso l'ospite nessuno osa fare un'osservazione negativa. Per evitare entrambe le situazioni, il coordinatore del progetto deve presentare il processo di valutazione come un'attività costruttiva e creativa e non come un'opportunità per criticare gli altri.

Nell'**Appendice** vengono presentati tre strumenti di valutazione come modelli per assistere i coordinatori nella raccolta di osservazioni da visitatori o utenti del progetto.

#### **Valutazione di un corso Comenius.**

Questo modello di valutazione è stato utilizzato per il corso Comenius 3.2 'L'uso del mare in progetti scolastici multinazionali' nel giugno 2000 e combina l'assegnazione di punteggi con commenti personali. A volte le risposte sono superficiali, ma la maggioranza dei partecipanti, non sempre di madrelingua, ha espresso numerosi commenti. E' importante lasciare sempre uno spazio per "altri commenti": può riservare delle sorprese!

#### **Valutazione di un prodotto realizzato dal progetto**

Si tratta di una valutazione specifica per un prodotto di educazione ambientale. E' possibile adattare uno strumento valutativo esistente in base alla materia o all'argomento del progetto.

#### **Valutazione di un evento**

Questo strumento è presentato come guida all'autovalutazione del partenariato con riferimento a un evento o a un corso.

### **4. Utilizzo degli indicatori per introdurre cambiamenti**

Gli indicatori raccolti dal gruppo di lavoro del progetto possono semplicemente essere inoltrati al coordinatore per l'inserimento nella relazione conclusiva. Tuttavia, nello spirito dell'autovalutazione, è meglio che i dati siano analizzati dal gruppo nel corso di una riunione, in assenza della quale sarebbe difficile passare alla fase successiva del processo.

I dati quantitativi dovranno essere interpretati prima della riunione. E' importante non sottovalutare il tempo che potrebbe richiedere questa operazione. Inoltre, è utile ricordare che l'interpretazione di dati per alcune persone è una professione a tempo pieno. Si potrebbe risparmiare molto tempo ingaggiando degli esperti esterni per questa parte del lavoro.

I dati qualitativi non sono facili da interpretare, soprattutto quando si tratta di opinioni, anche se basate su una visione informata del progetto. Può essere utile fare riferimento ai livelli di valutazione stabiliti dal gruppo per selezionare le opinioni particolarmente pertinenti per il progetto. La maggior parte dei questionari comprenderanno un piccolo numero di commenti molto positivi o molto negativi, ai quali non bisogna dedicare troppa attenzione. Piuttosto, vale la pena di concentrarsi sulle indicazioni di un reale cambiamento, progresso o sviluppo, e in particolare individuare i risultati inattesi del progetto.

#### **Gestione di una riunione di analisi**

Alla riunione di analisi dovrebbero partecipare tutti i partner. Lo scopo è quello di aggiornare i partner sul processo di valutazione, di mettere in comune le osservazioni raccolte ed eventualmente di apportare modifiche al piano di lavoro del progetto. Si



può trattare di cambiamenti nell'organizzazione quotidiana o, all'estremo opposto, nelle finalità e negli obiettivi fondamentali.

Esempio:

Uno degli obiettivi di un progetto centralizzato era l'organizzazione di un seminario di contatto alla fine del primo anno. Nella riunione che ha fatto seguito all'iniziativa, i membri del gruppo hanno analizzato i moduli di valutazione e hanno fornito anche i loro commenti. Il gruppo ha utilizzato tutti questi dati per introdurre cambiamenti sostanziali nella sessione prevista per l'anno successivo.



## 5. Inserimento dei dati della valutazione nella relazione conclusiva

La relazione conclusiva e quelle intermedie di un progetto centralizzato dovrebbero contenere una sezione sull'efficacia della strategia di valutazione. Se si intendono apportare modifiche rilevanti agli obiettivi e al piano di lavoro in conseguenza della valutazione, sarà particolarmente importante per la Commissione europea comprenderne le motivazioni. La relazione dovrebbe contenere

- gli obiettivi selezionati per la valutazione
- i metodi di raccolta dei dati
- la sintesi dei dati e altre risposte
- i verbali della riunione di analisi
- le modifiche al progetto corredate, se del caso, di ulteriori giustificazioni

## 6. Nomina di un perito esterno per la valutazione

La nomina di un perito esterno può essere auspicabile in una serie di circostanze, che potrebbero riguardare la natura specialistica del progetto o la difficoltà di dedicare del tempo al processo di valutazione in un progetto complesso e di ampio respiro. Il ricorso ad un esperto esterno non elimina la necessità di effettuare valutazioni separate di particolari traguardi o iniziative, quali corsi, iniziative di diffusione o conferenze.

La presenza di un perito esterno comporta diversi vantaggi per il progetto:

- si riservano tempo e denaro al processo di valutazione;
- è probabile che la valutazione risulti più oggettiva;
- il gruppo di lavoro del progetto entra in contatto con un esperto nella materia;
- il perito sarà in grado di parlare singolarmente ai partner e agli utenti del progetto.

Tuttavia, i possibili svantaggi sono numerosi:

- il processo di valutazione farà aumentare i costi del progetto;
- i partner in certa misura perdono il controllo della procedura di valutazione;
- il processo sarà meno integrato nell'attuazione del progetto.

### Rapporti con periti esterni nominati dalla Commissione

Occasionalmente, la Commissione europea può nominare un perito esterno per la valutazione di una serie di progetti. L'approccio adottato da questi esperti può variare, dall'invio di questionari alla conversazione telefonica sulla base di una serie di domande prestabilite. In entrambi i casi, di solito, viene coinvolto solo il coordinatore del progetto poiché i vincoli di tempo rendono difficoltoso il coinvolgimento dell'interno partenariato. Può darsi che i periti esterni richiedano una dimostrazione dei prodotti o desiderino accedere al sito web del progetto, anche se ancora in costruzione. Inoltre, possono chiedere i nominativi di utenti del progetto, ad esempio insegnanti che abbiano utilizzato prodotti specifici, o comunque beneficiario del progetto. I questionari possono essere di natura abbastanza generale, poiché sono redatti per un'intera gamma di progetti. E' importante cercare di inserire il maggior numero di informazioni possibile e tenere presente che i consulenti, in quanto tali, probabilmente non avranno

la conoscenza approfondita della materia del progetto che sarebbe auspicabile in un perito esterno nominato dal gruppo.

Idealmente il coordinatore del progetto dovrebbe cercare di coinvolgere i partner in questa valutazione ad esempio, se i tempi lo permettono, dedicando parte di un incontro del gruppo all'analisi delle domande.



## 7. Strategie efficaci di marketing e diffusione

Il progetto sta avendo l'**impatto** che si merita? L'innovazione e la qualità in termini di processi, di prodotti o di entrambi possono promuovere un miglioramento generale nel campo specialistico di un progetto, ma solo se i suoi risultati vengono diffusi con efficacia dai partner.

I termini chiave per questa componente del progetto sono i seguenti:

- **Diffusione**
- **Marketing**
- **Commercializzazione**

### Diffusione

Si tratta di un termine fuorviante, poiché si riferisce a una serie di attività collegate ma distinte, e può riguardare i prodotti realizzati o i processi applicati nell'ambito del progetto. Poiché la diffusione di prodotti è un'attività più tangibile, l'attenzione di molti partenariati tende a concentrarsi in questa direzione. I prodotti possono comprendere manuali di formazione, programmi per corsi di formazione, software, siti web o i risultati dell'analisi di dati. I processi possono coprire tutte le esperienze acquisite in un progetto. La diffusione dei processi è importante, qualunque sia il risultato del progetto. E' importante che le lezioni apprese siano trasmesse ad altri, in particolare quando alcuni aspetti del progetto sono considerati innovativi.

L'orientamento e l'impostazione dell'attività di diffusione variano anche a seconda degli interessi delle persone coinvolte, delle diverse tipologie organizzative all'interno di un partenariato e della rispettiva motivazione per lo sviluppo del progetto. Ad esempio, le PMI in un mercato competitivo imposteranno l'attività di diffusione in modo molto diverso da organizzazioni senza scopo di lucro o istituti d'istruzione. I progetti dovrebbero formulare un piano di diffusione dei risultati in una fase precoce. Il piano deve chiarire quale partner è competente per quale compito e spiegare esattamente che cosa comporta ogni incarico. L'attività di diffusione nel corso del progetto tende ad assicurarsi che l'iniziativa risponda alle esigenze e alle richieste del gruppo destinatario. Alla fine del progetto l'attività si sposta su potenziali opportunità di marketing. I modi per diffondere informazioni sui progetti sono tanti quanti i progetti stessi, ma la maggior parte dei partenariati prende in considerazione i seguenti strumenti:

- stampa, in particolare pubblicazioni specialistiche interessate all'argomento del progetto
- notiziari e newsgroup
- opuscoli e brochure
- Internet – attraverso il sito web del progetto e ricercando attivamente collegamenti a siti associati
- mostre e esposizioni
- conferenze e seminari

### Marketing

La commercializzazione dei prodotti realizzati non è l'unico motivo per prendere in considerazione il mercato. Tutti i progetti dovrebbero coinvolgere gruppi idonei di destinatari nella fase di attuazione. Questa attività di marketing contribuisce a preparare il terreno per l'accettazione di nuovi prodotti e consente di condividere quanto appreso in fatto di gestione efficace del progetto. Alcune domande utili per i partner di un progetto sono le seguenti:

## **Che cosa abbiamo da proporre al mercato?**

Prodotti, risultati, processi

### **Qual è il nostro target e perché?**

**La nostra organizzazione.** Sensibilizzarla in merito a attività, risultati e vantaggi. Più i decisori e i colleghi nella nostra organizzazione si sentono partecipi di quello che stiamo facendo, più è probabile che sostengano il progetto in momenti difficili.

**Organismi nazionali e internazionali pertinenti.** Queste organizzazioni dovrebbero essere coinvolte fin dall'inizio: possono fornire consigli e indicazioni di valore inestimabile.

**Gli utenti finali.** Gli utenti finali dovrebbero essere coinvolti nella progettazione e nella realizzazione di materiali didattici e nella convalida dei relativi contenuti. In questo modo i potenziali beneficiari vengono a conoscenza di un prodotto che potrebbe essere utile in futuro.

Ciascun membro del partenariato dovrebbe seguire questa procedura, mentre le organizzazioni pertinenti di portata europea dovrebbero essere contattate innanzitutto dal coordinatore.

### **Commercializzazione**

Questo processo può andare dal trasferimento dei risultati del progetto a un terzo sulla base di un recupero parziale dei costi, fino al completamento e alla vendita di un prodotto realizzato a fini di lucro dal partenariato. La commercializzazione di prodotti realizzati in comune non è sempre semplice. Partenariati e rapporti costruiti nel corso del progetto possono disintegrarsi rapidamente quando si arriva a discutere della distribuzione dei potenziali utili. In tutti i progetti, che siano o meno intesi alla commercializzazione, i partner devono accordarsi sulla proprietà dei relativi risultati. Questi accordi dovrebbero riconoscere i diritti di tutti i partner e riguardare l'accesso ai prodotti e l'ottimizzazione dell'attività di diffusione. Nello svolgimento della discussione è importante anche pianificare la vita futura del prodotto, una volta esaurito il finanziamento per il progetto. In che modo sarà finanziato il necessario aggiornamento? Se il prodotto richiede qualche intervento di assistenza al cliente, in che modo sarà fornito il servizio? E' importante ricordare che qualsiasi attività di commercializzazione è soggetta alla preventiva autorizzazione della Commissione europea, e che eventuali introiti realizzati nel corso del progetto dovranno essere dichiarati nella relazione finanziaria.

L'attività di commercializzazione può richiedere la preparazione di un business plan. Poiché questo compito può andare al di là delle risorse o delle competenze del partenariato, potrebbe sorgere la necessità di affidarlo all'esterno. Ad esempio, sarà importante stabilire il prezzo con attenzione, valutando come potrebbe essere accolto nei paesi dove si intende commercializzare il prodotto.



Valutazione e diffusione