

TOOLKIT

**CONNECTED LEARNING: PROMUOVERE
DIGITAL YOUTH WORK DI QUALITA'
ATTRAVERSO LA CREAZIONE-MAPPATURA
DEI PERCORSI DI CONNECTED LEARNING IN
EUROPA: UN METODO INNOVATIVO PER
L'INCLUSIONE DEI GIOVANI MARGINALIZZATI**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

**C O N N E C T E D
L E A R N I N G**

Indice dei contenuti

PARTNER DEL PROGETTO.....	2
GLOSSARIO.....	3
ASPETTATIVE DEL LETTORE	4
RUOLI DEGLI AGENTI COINVOLTI	5
<u>INTRODUZIONE</u>	<u>6</u>
OBIETTIVI DEL TOOLKIT.....	8
RICERCHE.....	9
METODOLOGIA	11
ECOSISTEMA OPEN BADGE	13
PIATTAFORMA E APPLICAZIONE MOBILE.....	14
PIANO D’AZIONE PER L’IMPLEMENTAZIONE DEL MODULO DI FORMAZIONE	15
RISORSE DIDATTICHE PER L’INSEGNAMENTO	19
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	23
BUONE PRATICHE PER PAESI PARTNER	1
CONSIGLI E COSE DA EVITARE	1
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI	2

Partner del progetto

P1

Ulster University
United Kingdom

P2


Dlearn
Italy

P3

CGE
Germany

P4

Euni Partners
Bulgaria

P5

Emphasys Centre
Cyprus

P6

Voodootech
Bulgaria

P7

Hälsinglands Utbildningsförbund
HEA
Sweden

Glossario

Qui di seguito sono riportate le definizioni di alcuni termini presenti nel documento per garantire maggiore chiarezza durante la lettura.

Apprendimento formale (FL)	Apprendimento svolto in un ambiente organizzato e strutturato (per esempio, in istituti di istruzione o formazione o sul posto di lavoro) ed esplicitamente designato come apprendimento (in termini di obiettivi, tempo o risorse). Dal punto di vista del discente, l'apprendimento formale è intenzionale. In genere prevede l'emissione di una certificazione.
Apprendimento non formale (NFL)	Apprendimento incorporato in attività pianificate non esplicitamente designate come apprendimento (in termini di obiettivi formativi, tempo di apprendimento o supporto all'apprendimento). Dal punto di vista del discente, il NFL è intenzionale. I risultati del NFL possono essere certificati e possono prevedere l'emissione di una certificazione; l'apprendimento non formale è talvolta descritto come apprendimento semi-strutturato.
Discenti/studenti	Individui (giovani) che utilizzano la piattaforma e l'applicazione per migliorare le proprie competenze.
Organizzazioni	Fornitori di corsi di istruzione/formazione, sia FL sia NFL.
Corso	Un'attività di formazione/insegnamento/apprendimento di FL o NFL fornita dalle <i>Organizzazioni</i> .
Strumenti di CL	Gli strumenti di apprendimento del progetto CL, ovvero la piattaforma online e l'applicazione mobile.
Apprendimento diretto (F2F)	Metodo convenzionale di insegnamento e apprendimento, che si svolge in un ambiente di apprendimento in cui un insegnante o tutor trasmette le conoscenze a uno o più discenti.
Apprendimento online	Acquisizione di conoscenze mediante l'uso di istruzioni fornite via internet.
Apprendimento misto	Combinazione di apprendimento F2F e online.

Open Badges	Semplici oggetti costituiti da un'immagine con metadati incorporati che rappresentano graficamente diversi tipi di traguardi legati al mondo dell'istruzione, degli affari, del lavoro, ecc.
-------------	--

Aspettative del lettore

Nel presente documento, troverai quanto segue:

- Una breve descrizione del progetto e dei suoi obiettivi;
- Una descrizione dettagliata di tutte le azioni da compiere per utilizzare con successo la piattaforma Connected Learning;
- Materiali essenziali sviluppati nel corso del progetto (ricerche, risorse didattiche per l'insegnamento, modelli, ecc.);
- Informazioni e linee guida per l'utilizzo e gli obiettivi dell'ecosistema Open Badge e della metodologia Connected Learning;
- Istruzioni d'uso per i Percorsi di Apprendimento digitali;
- Strumenti di monitoraggio e valutazione;
- Feedback dei corsi di formazione svolti in ogni paese partner.

La creazione del Toolkit è fortemente legata al supporto delle Organizzazioni Giovanili, delle Autorità e delle Associazioni in una città o regione per la creazione dei propri Percorsi di Apprendimento e delle proprie suite di apprendimento ovunque in Europa.

Ruoli degli Agenti coinvolti

I giovani, che rappresentano il principale gruppo target di questo progetto, saranno denominati *Discenti* o *Studenti* ai fini di questo documento. Dovranno creare i propri profili sugli strumenti Connected Learning (piattaforma e-learning e applicazione mobile), dove possono creare Percorsi di Connected Learning, monitorare i corsi che stanno attualmente frequentando e/o che hanno portato a termine, con una sezione dedicata agli Open Badge acquisiti.

Le strutture formative, definite anche *Organizzazioni*, sono quelle organizzazioni che forniscono corsi di istruzione o formazione, sia formali sia non formali. Anche le *Organizzazioni* dovranno creare i propri profili, dove elencheranno i loro dettagli di contatto, con delle sezioni dedicate a ogni corso specifico offerto. L'organizzazione sarà evidenziata sulla mappa, compresi i corsi che hanno caricato sulla piattaforma.

Gli stakeholder (amministrazioni comunali e municipali, aziende, ecc.) dovranno creare sinergie con le strutture formative e le loro comunità e promuovere le attività di apprendimento e formazione. La partecipazione, il coinvolgimento e il contributo degli stakeholder saranno gli indicatori utilizzati per stimare l'impatto previsto del progetto (numero di organizzazioni che caricano corsi sul portale, se il portale viene sfruttato per la ricerca di informazioni, ecc.).

Introduzione

Breve descrizione del progetto

Il progetto ConnectedLearning@YW ha l'obiettivo di rendere l'apprendimento accessibile a tutti. Il progetto ha portato allo sviluppo di una piattaforma europea online e un'applicazione mobile per un accesso facilitato, che permetteranno agli individui di consultare i diversi seminari e programmi di formazione (apprendimento formale e non formale), in base a filtri specifici, come lingua, argomento, età, ecc., offerti in diverse aree da organizzazioni specifiche.

Il gruppo target del progetto sono i giovani che possono beneficiare del facile accesso alle informazioni riguardanti la partecipazione a vari programmi, in modo che possano sviluppare le loro competenze e migliorare la loro occupabilità. Nello specifico, il progetto si focalizza principalmente sui giovani con minori opportunità, come giovani che abbandonano la scuola precocemente, che vivono in aree remote, rifugiati, immigrati, persone che parlano un'altra lingua.

CONNECTEDLEARNING@YW - obiettivi e intenzioni:

1. Creare una soluzione partecipativa, sostenibile e orientata ai giovani per le organizzazioni giovanili, città, regioni o comuni, al fine di mappare, fornire, valutare e riconoscere diverse opportunità di apprendimento per i giovani in tutta Europa, con maggiore enfasi alla promozione delle competenze digitali.
2. La promozione di pratiche aperte e innovative in linea con l'era digitale, in accordo con la società e l'economia digitalizzate.
3. Permettere agli individui marginalizzati o con minori opportunità di identificare le opportunità di apprendimento ovunque si trovino, in modo semplice e intuitivo.
4. Sviluppare un portale web e un'applicazione mobile di tipo aperto, dinamico e interattivo, che mapperanno gli spazi di apprendimento in Europa. Per i giovani sarà semplice navigare, cercare, selezionare e filtrare le opportunità di FL, sia online sia offline.
5. Creare PERCORSI DI CONNECTED LEARNING, che mapperanno e collegheranno gli spazi (fornitori, centri, istituzioni, ecc.) di apprendimento formale e non formale, permettendo così ai giovani di navigare con più facilità tra le opportunità di apprendimento, in base ai loro bisogni e interessi.
6. Sviluppare e testare un Percorso di Connected Learning specifico che si concentri sull'acquisizione, la valutazione e la convalida delle competenze digitali. Questo includerà la mappatura delle opportunità di apprendimento digitali esistenti, la creazione e la predisposizione di opportunità online e offline a livello locale, regionale, nazionale ed europeo e la convalida tramite il sistema Open Badge.

7. Sviluppare un Pacchetto di Strategie per la futura espansione e attuazione dello strumento in tutta Europa, che porti all'avvio di una riforma politica o di una raccomandazione che parta dalla base.

Al fine di raggiungere gli obiettivi sopra indicati, il progetto si baserà sullo sviluppo di 5 principali Intellectual Output (IO) tra loro interconnessi:

- **IO1- CONNECTEDLEARNING@YW: Metodologia** (IO Leader P1, Co-leader P5/P3). P1 guiderà, supportato da P3, un'organizzazione giovanile con molta esperienza nella predisposizione di NFL. P5, che combina sia FL sia NFL, supporterà l'analisi dei dati raccolti. Tutti i partner saranno coinvolti nell'IO1.
- **IO2 – CONNECTEDLEARNING@YW: piattaforma web e applicazione mobile aperte** (IO Leader P6, Co-leader P5). P6 (Software House) sarà responsabile della progettazione e dello sviluppo delle soluzioni tecniche. P5 sosterrà la proposta di mappatura, la raccolta dei dati, ecc. che sarà introdotta negli strumenti. Tutti i partner saranno coinvolti nella progettazione del prototipo e nella sperimentazione degli strumenti.
- **IO3 - I Pacchetti di Apprendimento Digitale (Strumento di Insegnamento e Convalida dell'ecosistema - Open Badge)** (IO Leader P5, Co-leader P3). P5 (Centro IT) fornirà i modelli e la metodologia per sviluppare i Pacchetti di Apprendimento Digitale per acquisire competenze mediante apprendimento misto. Ogni partner svilupperà un Pacchetto di Apprendimento. P3 guiderà la progettazione dell'ecosistema di Open Badge per il processo di convalida e guiderà tutti i partner al soddisfacimento dei requisiti.
- **IO4 - CONNECTEDLEARNING@YW Toolkit - Predisporre i Percorsi di Apprendimento Digitale** (IO Leader P4, Co-leader P7). P4, una ONG ben integrata, guiderà i partner a progettare, sperimentare, valutare e localizzare un Toolkit pronto per l'implementazione con tutti gli strumenti essenziali per attuare il progetto in ogni sua parte. Tutti i partner localizzeranno il Tool e procederanno alla mappatura degli spazi di apprendimento, seguendo la metodologia del progetto.
- **IO5- CONNECTEDLEARNING@YW: Pacchetto Strategico per l'attuazione del progetto** (IO Leader P2, Co-leader P7). IO5 è un prodotto essenziale di questo progetto innovativo e stimolante. P2, come rete europea, svilupperà il modello per la creazione di Raccomandazioni politiche per portare l'attuazione del progetto a livello nazionale ed europeo. Tutti i partner dovranno sviluppare i propri piani per assicurare la sostenibilità dei prodotti.

Figure 1: Steps for the implementation of the project



Gruppi target:

- GRUPPO TARGET DIRETTO
Giovani con minori opportunità che vivono in aree remote e marginalizzate o che appartengono a gruppi di giovani esclusi con accesso limitato alle opportunità di apprendimento.
- GRUPPO TARGET INDIRETTO
Youth worker, organizzazioni giovanili, amministrazioni municipali locali, ecc.

Obiettivi del Toolkit

Il presente documento si pone l'obiettivo di aiutare e guidare i partecipanti (discenti e fornitori di servizi per la formazione) nella fruizione dei servizi della piattaforma e-learning e dell'applicazione mobile nel loro viaggio di ampliamento delle conoscenze e più nello specifico attraverso il mondo digitale. Il Consorzio Connected Learning, che include 6 paesi europei (Bulgaria, Cipro, Italia, Germania, Regno Unito e Svezia) mira, da un lato, a incoraggiare tutti i giovani, soprattutto quelli marginalizzati, che vivono in zone rurali e quartieri urbani, a partecipare alle attività di Lifelong Learning (LLL, Apprendimento Permanente) offerte in varie forme e contesti. Dall'altro lato, mira a responsabilizzare le organizzazioni dotandole di una metodologia passo dopo passo per l'implementazione dei corsi di formazione, delle procedure di monitoraggio e dei processi di valutazione e convalida. Inoltre, il Toolkit supporta le organizzazioni giovanili, le autorità e le associazioni in città o regioni nella creazione dei proprio Percorsi di Apprendimento ovunque in Europa.

In aggiunta, il presente documento si pone l'obiettivo di assicurare l'ulteriore valorizzazione e sostenibilità dei prodotti sviluppati nel perimetro del progetto Connected Learning.

Ricerche

Ai fini del progetto, ogni partner ha condotto una desk research di riferimento, analizzando le statistiche chiave in ogni paese partner in merito allo stato delle abilità e delle competenze digitali tra i giovani; qual è lo stato attuale dello Youth Work a livello nazionale (numero, crescita, volontariato, ecc.); quali tipi di servizi educativi esistono nei paesi partner e quali sono le qualifiche offerte; quale riconoscimento viene riconosciuto per il FL e NFL e se viene riconosciuto dai datori di lavoro; ecc.

Il modello completo con le domande principali è disponibile nell'Appendice.

Per sviluppare una metodologia che si adatti al contesto di ogni paese partner, abbiamo utilizzato i risultati di una desk research qualitativa già esistente (composta da dieci domande) e dei sondaggi svolti in tutti e sei i paesi partecipanti. Successivamente, sono stati combinati in un unico documento - un Rapporto di Indice Comparativo, che ha lo scopo di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Qui troviamo le differenze specificamente identificate nell'analisi dello stato attuale delle competenze digitali e degli scenari digitali di ogni paese partner. Secondo il Digital Economy and Society Index (DESI), tutti i paesi dell'UE hanno migliorato le loro performance digitali, ma ci sono paesi che hanno ancora molta strada da fare. L'opinione condivisa riguarda la necessità di un continuo sviluppo e miglioramento delle competenze digitali dei giovani e la necessità di un coinvolgimento dei giovani nello sviluppo precoce delle competenze digitali.

Un sondaggio sulle Key Youth Metrics nei paesi partner mostra che la definizione dello Youth Work varia da paese a paese ed è difficile fare un confronto nel contesto europeo. Sulla base del sondaggio, sarebbero ritenuti responsabili dello Youth Work enti pubblici o settori terziari a seconda del paese.

Secondo i risultati dell'Indice Comparativo sull'educazione non formale relativa alle competenze digitali, c'è una forte correlazione tra lo Youth Work e i risultati dell'apprendimento. Per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze digitali, all'apprendimento non formale e informale viene attribuita la stessa importanza dell'apprendimento formale

L'educazione formale dovrebbe concentrarsi su abilità e competenze digitali aggiornate e richieste sul lavoro. Al fine di rendere tali competenze più riconoscibili e trasferibili, è richiesta una convalida più diffusa e semplice - in questo modo, l'occupabilità e la mobilità dei giovani miglioreranno.

Per quanto riguarda le tipologie di strutture formative per le competenze digitali, le priorità per l'Europa sono il Piano d'Azione dell'UE per l'istituzione di una piattaforma europea per l'istruzione superiore digitale e maggiore cooperazione. L'apprendimento formale si sviluppa in diversi gradi, mentre l'apprendimento non formale è un ambito meno sviluppato, armonizzato e sorvegliato - un vero e proprio divario in tutta l'UE.

Siamo di fronte a differenze tra paesi per quanto riguarda il volume e il tipo di fornitori di servizi di apprendimento non formale e in particolare siamo di fronte a due sfide principali - la mancanza di qualifiche riconosciute e la concorrenza dei fornitori di apprendimento formale. Inoltre, non esiste una fonte standard di informazioni sui fornitori di NFL - un problema fondamentale che richiede maggiore considerazione.

Il processo di riconoscimento dell'apprendimento formale è noto come accreditamento. Il quadro europeo delle qualifiche (EQF), a cui partecipano tutti i partner di CL, è un quadro di riferimento comune europeo volto a rendere le qualifiche dei diversi paesi e sistemi più comprensibili. Tuttavia, il riconoscimento e la convalida dell'apprendimento non formale rappresenta una vera sfida per l'Europa. In termini di riconoscimento dell'apprendimento informale, Mozilla e la MacArthur Foundation hanno lanciato il progetto Open Badge - gli Open Badge sono semplici oggetti costituiti da un'immagine con metadati incorporati. Giocano un ruolo chiave nella metodologia Connected Learning.

Per quanto riguarda gli esempi di Best Practice, esistono in varie forme in tutta Europa. Tuttavia, sappiamo che non esiste un'offerta simile alla mappatura Connected Learning, all'accREDITamento e ai Percorsi di Apprendimento sviluppati nel quadro dell'attuale progetto ERAMSUS+.

Secondo il Rapporto Comparativo, vi sono differenze significative tra i paesi partner specialmente in relazione alla loro attuale competitività digitale, ma tutti concordano sulla necessità di uno sviluppo comune in questo campo. Per questa ragione, il presente progetto rappresenta un mezzo importante e significativo per colmare le lacune esistenti non solo all'interno di un paese specifico ma in tutti i paesi partner coinvolti. Inoltre, il Rapporto raccoglie tutte le raccomandazioni fatte sul progetto.

Il Rapporto completo di Indice Comparativo è disponibile qui di seguito per ogni lingua dei partner:

[Inglese](#)

[Greco](#)

[Tedesco](#)

[Bulgaro](#)

[Italiano](#)

[Svedese](#)

Metodologia

Metodologia per i giovani

Nell'ambito del progetto Connected Learning sono state sviluppate una piattaforma online e un'applicazione mobile con una mappa interattiva. I discenti possono registrarsi facilmente inserendo il proprio nome, i dettagli di contatto e una breve descrizione dei propri punti di forza, interessi, talenti, traguardi, ecc.

Dopodiché, possono applicare dei filtri e partire alla ricerca dei corsi che corrispondono ai loro interessi. I discenti possono anche tenere traccia dei loro corsi e hanno a disposizione una rappresentazione grafica dei corsi che hanno completato e una sezione dedicata agli Open Badge acquisiti. Nel "pannello di ricerca" i discenti possono cercare i corsi o applicare i filtri sul lato destro della pagina, aggiungere i corsi alla propria lista dei desideri e sviluppare il loro percorso di CL individuale.

Una volta superato il processo di valutazione previsto al termine di un corso, il fornitore lo contrassegna come "completato con successo" per ogni discente. I discenti possono ricercare un'organizzazione specifica in un'area precisa, perché la piattaforma dispone di filtri che permettono di mettere in risalto determinati punti della mappa.

Anche le organizzazioni devono creare un profilo sulla piattaforma con le informazioni rilevanti e possono caricare risorse didattiche per l'insegnamento (o fornire dei link che indirizzano al materiale) e condividerle con i discenti.

Nell'ambito del progetto, un ulteriore obiettivo è la creazione di Percorsi di Apprendimento che mirano a mappare e connettere gli spazi di FL e NFL che permetteranno ai discenti di navigare con più facilità tra le opportunità di apprendimento disponibili. All'interno della piattaforma vengono utilizzati diversi metodi di insegnamento (F2F, misto o online), uno dei quali permette l'apprendimento a distanza e supporta soprattutto i giovani svantaggiati a partecipare a pieno.

Per maggiori informazioni consultare il link: [Metodologia per i giovani](#)

Metodologia per fornitori di servizi per la formazione

Le organizzazioni (università, centri di formazione, associazioni, scuole, ecc.) che forniscono informazioni e opportunità d'istruzione potranno potenziare il loro profilo professionale, dare visibilità alle loro attività, entrare in contatto e cooperare con altre organizzazioni europee e nazionali, attrarre discenti in tutta l'UE e anche potenziare e ampliare le loro strategie per soddisfare i bisogni dei giovani d'oggi, soprattutto i giovani non privilegiati.

Per entrare a far parte del CL, le organizzazioni possono seguire il semplice processo di registrazione. Devono creare un profilo con i dettagli di contatto e una breve descrizione (se l'organizzazione ha filiali in più di una località, deve essere creato un profilo separato per ciascuna di esse). Quando viene creato un corso, il fornitore deve includere tutte le relative informazioni (possono essere assegnati dei tag per rendere il corso facilmente rintracciabile). Le informazioni sul corso devono includere una breve descrizione, la modalità di insegnamento (compresa la sede se si tratta di un corso F2F o misto), qualsiasi prerequisito, data di inizio, durata e frequenza, età target, lingua, se è riconosciuto, se prevede un esame e/o una certificazione, prezzo, qualsiasi altra condizione di partecipazione e sono possibili altri dettagli aggiuntivi.

Le organizzazioni possono fornire ai discenti le risorse didattiche per l'insegnamento, supportate da diverse modalità di valutazione per ogni corso, necessarie per il suo completamento. Come metodo di convalida, vengono utilizzati gli Open Badge che possono essere creati dal fornitore stesso.

Per visualizzare l'elenco degli iscritti al corso, sarà disponibile una scheda dove il fornitore potrà rimuovere/aggiungere utenti e contrassegnare coloro che hanno completato il corso.

Per maggiori informazioni consultare il link: [Metodologia per fornitori](#)

Ecosistema Open Badge

Gli Open Badge sono rappresentazioni grafiche di diversi tipi di traguardi legati al mondo dell'istruzione, degli affari, del lavoro, ecc. Sono stati creati ufficialmente da Mozilla e sono gestiti da IMS Global Learning Consortium®. Attualmente, molte organizzazioni in tutto il mondo tra cui scuole, università, organizzazioni di formazione e aziende usufruiscono degli Open Badge. I badge possono essere acquisiti per qualsiasi obiettivo o esperienza, come competenze, comunicazioni, collaborazione, partecipazione o coinvolgimento nella comunità, ecc.

Il badge consiste in un file immagine, che contiene informazioni sulle competenze acquisite, conoscenze e sui risultati. I metadati sono accessibili e possono essere rielaborati in momenti successivi, sono dettagliati e devono contenere i campi di dati standard richiesti, come: emittente, data di emissione, descrizione del badge, link ai criteri di valutazione, link che attesti quanto dichiarato dal proprietario del badge, link al quadro di riferimento delle competenze specifiche e tag che collega un Open Badge ad un contesto specifico. Così, quando il beneficiario ottiene un badge, l'immagine portatile del badge può essere visualizzata in qualsiasi applicazione compatibile con il sistema Open Badge. Il destinatario può usare i badge acquisiti come prova che attesta il traguardo raggiunto. Inoltre, ottenere dei badge può essere un vantaggio per il beneficiario, per quanto riguarda la sua crescita personale ed educativa.¹

Nell'ambito del progetto, sulla base del quadro di competenze digitali, gli Open Badge sono stati utilizzati per il sistema di valutazione, riconoscimento e convalida delle competenze digitali acquisite. Gli Open Badge possono supportare i discenti nell'ottenimento di nuove collaborazioni, lavori, stage e connessioni più proficue tra Lifelong Learner. I badge possono essere aggiunti sul CV, ai propri profili LinkedIn, Facebook o altri profili, al proprio portfolio o al proprio Europass.

Per ogni modulo di formazione, il Consorzio Connected Learning ha creato un badge corrispondente. Dopo aver completato con successo un modulo, i discenti ottengono il badge. Si possono ottenere questi badge tramite la piattaforma online e l'applicazione mobile, progettati specificamente per l'apprendimento e la valutazione del progetto.



¹ **Fonti:**

<https://support.badgr.com/portal/en/kb/articles/what-are-open-badges>

<https://www.openbadges.me/openbadges>

<https://iite.unesco.org/highlights/open-badges-new-opportunities-to-recognize-and-validate-achievements-digitally/>

Piattaforma e applicazione mobile

Per fornire ai giovani europei, specialmente marginalizzati o a rischio di esclusione sociale, un facile accesso alle opportunità di istruzione e formazione, abbiamo creato una piattaforma online e un'applicazione mobile, in modo che i corsi e i laboratori di formazione possano essere facilmente trovati e frequentati.

L'idea dei partner è rendere la partecipazione il più facile e semplice possibile. Per inserire un'organizzazione sulla mappa, è necessario un profilo (per saperne di più: Per fornitori) da contrassegnare sulla mappa. Uno dei principali vantaggi per l'organizzazione è la possibilità di promuovere i propri corsi di formazione gratuitamente e in modo completo, accessibile e interessante per i discenti di tutta Europa.

La piattaforma Connected Learning e l'applicazione mobile sono dinamiche e interattive. Consistono in utili e-tool e risorse per lo sviluppo digitale dei giovani, alcuni dei quali provengono da situazioni di marginalizzazione. I moduli di e-learning sviluppati dal Consorzio CL sono disponibili sulla piattaforma in 6 lingue diverse, per un totale di trentacinque corsi.

Ogni modulo è basato sui componenti del Quadro di Riferimento e include una parte teorica, esempi pratici, risorse utili, materiale, articoli, ecc. Sono previsti test di valutazione iniziale e finale e per il superamento del corso il discente ottiene un Open Badge come certificato digitale per le competenze acquisite, che può essere usato come un CV virtuale di abilità e qualifiche.

La piattaforma e-learning Connected Learning e l'applicazione mobile sono pensate per offrire ai fornitori di NFL e ai discenti informazioni essenziali e opzioni per le opportunità di apprendimento, per rafforzare ulteriormente le competenze digitali dei giovani, aggiornare i metodi e i servizi nelle organizzazioni giovanili e incentivare il cambiamento, l'innovazione e l'ulteriore sviluppo, incoraggiando al LLL e allo sviluppo professionale.

Puoi registrarti sulla nostra piattaforma online al seguente link:

<https://connectedlearningmap.com/>

Applicazione mobile:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.connectedlearningmap.app>

Piano d’Azione per l’implementazione del modulo di formazione

Affinché un programma di formazione abbia successo e sia utile, è necessario che venga ben strutturato. In questo modo, i discenti possono beneficiare pienamente del programma e gli educatori raggiungeranno con più facilità gli obiettivi delle attività di formazione.

Nel processo di creazione e presentazione di un programma di formazione efficace, è essenziale che le fasi siano coerenti. È altrettanto essenziale identificare dei passaggi chiave per il raggiungimento degli obiettivi del programma, per essere certi che tutto ciò che è stato pianificato venga trattato. In questo modo, si evitano alcuni problemi comuni che possono verificarsi nel processo di implementazione, tra cui una cattiva gestione del tempo, obiettivi formativi poco chiari, compreso il rischio di inserire informazioni inesatte che potrebbero confondere il pubblico.

La chiave per la creazione di un corso di formazione efficace e di successo è la strutturazione di un piano preliminare o d’azione. Innanzitutto, è essenziale definire l’argomento della formazione e i risultati attesi prendendo in considerazione il gruppo target e i suoi bisogni.

La seguente metodologia può essere usata come piano d’azione per l’implementazione di un corso di formazione ben organizzato:

DETERMINARE IL GRUPPO TARGET E I SUOI BISOGNI

Un passo essenziale prima della creazione di un programma di formazione efficace è rappresentato dalla determinazione del gruppo target e dei suoi bisogni e dal delineamento dei possibili ostacoli che possono verificarsi durante la partecipazione a un corso specifico.

Il progetto Connected Learning si rivolge ai giovani, specialmente quelli provenienti da comunità marginalizzate o con minori opportunità (gruppo target diretto) e agli Youth Worker che sono in diretto contatto con i giovani o partecipano ad attività di NFL (gruppo target indiretto). Il progetto si rivolge ai giovani e al loro bisogno di un’educazione formale e non formale più impegnata, facilitando il loro accesso a molti corsi e laboratori online e permettendo loro di partecipare a quelli che corrispondono ai loro interessi. I loro bisogni più specifici possono essere identificati, ad esempio, tramite diversi tipi di sondaggi o petizioni. Una volta determinati i loro bisogni, si può procedere con lo sviluppo del corso di formazione.

SCEGLIERE L'ARGOMENTO DEL TUO CORSO

In quanto insegnante, devi valutare attentamente quale tipo di argomento susciterà maggiore interesse nei discenti, da un lato, e sarà utile per loro, dall'altro. L'argomento scelto dovrebbe essere in linea con le esigenze del pubblico di destinazione. Per esempio, oggi le competenze digitali sono fortemente richieste quando ci si candida per un lavoro. Inoltre, i corsi di sviluppo personale sono molto diffusi e apprezzati.

I partner del Consorzio Connected Learning hanno sviluppato e caricato un corso sulla piattaforma e-learning. I materiali caricati comprendono i seguenti sei moduli:

Modulo 1: Principi di Business

Modulo 2: Marketing

Modulo 3: Planning & Budgeting

Modulo 4: Apprendimento Innovativo

Modulo 5: Soft Skill

Modulo 6: Thinking Ahead

IDENTIFICARE GLI OBIETTIVI FORMATIVI E I RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Identificare gli obiettivi formativi, cioè le competenze e le conoscenze che i discenti dovrebbero acquisire entro la fine del corso, è un passo fondamentale per proporre un corso di formazione efficace. Possono essere facilmente determinati prendendo in considerazione i bisogni del pubblico target e l'argomento del corso. Per tenere vivi l'interesse e la motivazione dei partecipanti durante l'intero processo di apprendimento, prevedete non più di 3 obiettivi formativi per ogni corso di formazione.

Il metodo S.M.A.R.T. (acronimo mnemonico inglese: specific, measurable, achievable, relevant, time-bound) è abbastanza efficace quando si definiscono gli obiettivi formativi. Questo metodo comprende i seguenti tipi di obiettivi:

OBIETTIVI SPECIFICI	OBIETTIVI MISURABILI	OBIETTIVI RAGGIUNGIBILI	OBIETTIVI REALISTICI	OBIETTIVI TEMPORIZZABILI
--------------------------------	---------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------

PROGETTARE E SVILUPPARE LE RISORSE DIDATTICHE PER L'INSEGNAMENTO

Dopo aver chiarito i bisogni del gruppo target, l'argomento da presentare e gli obiettivi formativi, il passo successivo è la creazione delle risorse didattiche per l'insegnamento necessarie per l'implementazione del programma di formazione. Il fattore più importante da tenere a mente è la coerenza del materiale didattico con gli obiettivi formativi.

Può essere caricato sulla piattaforma online in qualsiasi formato (testo, presentazioni, video, ecc.) e ogni insegnante può decidere come presentare il corso. I contenuti e le informazioni nel corso dovrebbero essere motivanti e innovativi al fine di tenere vivo l'interesse dei discenti per tutta la durata del corso.

Consigliamo agli educatori che sviluppano le risorse didattiche per l'insegnamento di usare il modello di apprendimento delle 5 E che si basa su un approccio costruttivo all'apprendimento. Comprende 5 fasi di apprendimento attraverso le quali i discenti hanno l'opportunità di acquisire nuove conoscenze e significati dalle esperienze. La tabella sottostante mostra le fasi delle 5 E:

Engage (coinvolgere)	Coinvolgere i discenti con scenari stimolanti, al fine di attivare la conoscenza e stimolare domande.
Explore (esplorare)	I discenti indagano un fenomeno, al fine di stimolare la conoscenza e creare idee.
Explain (spiegare)	I discenti indagano un fenomeno, al fine di acquisire e mettere in pratica nuove conoscenze.
Elaborate (elaborare)	I discenti mettono in pratica le loro conoscenze per affrontare nuovi scenari.
Evaluate (valutare)	I discenti riflettono sulle loro conoscenze, valutano il processo di apprendimento.

TECNICHE DI INSEGNAMENTO

Come già accennato, le risorse didattiche per l'insegnamento dovrebbe essere presentate ai discenti in modo interattivo, così da stimolarli ad acquisire conoscenze permanenti.

Online si trovano un gran numero di tecniche di insegnamento e ogni insegnante può scegliere quella più adatta a lui/lei e al suo pubblico.

Qui di seguito alcune idee da prendere in considerazione:

- Usare materiali audio e video - aggiungere materiali audio o video renderà il tuo corso più coinvolgente e interessante per i tuoi studenti.
- Includere discussioni, compiti e domande - potrebbe essere utile dare qualcosa ai tuoi studenti su cui riflettere o da analizzare. Per esempio, aggiungi al tuo corso qualche compito o scenario e chiedi loro di valutarlo, dare opinioni e proporre possibili decisioni. Questo stimolerà gli studenti a mettere in pratica le conoscenze acquisite e a ricordare facilmente tutto ciò che hanno letto.
- Aggiungi foto e collegamenti ipertestuali se non vuoi annoiare i tuoi studenti, può essere utile aggiungere foto, diagrammi o collegamenti ipertestuali ad articoli interessanti sull'argomento, video, siti web, blog, ecc.

SISTEMA DI VALUTAZIONE

Come metodologia di valutazione, si possono includere valutazioni e quiz per ogni corso. Aggiungere una valutazione iniziale e finale è un ottimo modo, da un lato, per gli studenti di tenere monitorati i propri progressi, dall'altro, per gli insegnanti di capire quanto sia efficace il corso.

Valutate la possibilità di aggiungere quiz dopo ogni tematica all'interno del corso - è utile per assimilare le informazioni ricevute. La piattaforma e-learning permette ai fornitori di scegliere tra diverse modalità di caricamento delle domande all'interno del quiz (scelta multipla, elenco a discesa, vero o falso, ecc.).

Risorse didattiche per l'insegnamento

Nell'ambito del progetto, il Consorzio Connected Learning ha sviluppato le risorse didattiche per l'insegnamento, basate sul Quadro di Riferimento delle Competenze Digitali, con parametri e indicatori incorporati per aiutare gli studenti e i loro mentori (Youth Worker) a monitorare, valutare e convalidare i loro progressi per l'acquisizione delle competenze digitali prefissate attraverso gli Open Badge. Il Quadro di Riferimento è costituito dagli argomenti delle risorse didattiche per l'insegnamento; conoscenze definite, competenze e autonomia che lo studente acquisirà dopo un dato corso; attività attraverso le quali avverrà il processo di apprendimento. L'approccio di apprendimento è volutamente costruito in modo flessibile. Questo permette ai giovani di ottenere le conoscenze desiderate in più modi, come: F2F, online o misto. Tutti i moduli di apprendimento fanno riferimento al livello EQF 3-4 (intermedio).

Qualche nozione sul EQF...²

L'EQF è un quadro basato sui risultati dell'apprendimento per tutti i tipi di qualifiche, che funge da strumento di "traduzione" tra i diversi quadri nazionali delle qualifiche. Tale quadro contribuisce a migliorare la trasparenza, la comparabilità e la portabilità delle qualifiche delle persone e consente di confrontare le qualifiche di paesi e istituzioni diversi. L'EQF è articolato su 8 livelli (il livello 1 è il più basso, il livello 8 è il più alto).

L'EQF permette di stabilire una relazione chiara e trasparente tra i livelli nazionali di qualifiche e gli otto livelli dell'EQF.

Moduli di apprendimento

Sulla base dell'esperienza e delle competenze dei partner, sono stati sviluppati i moduli di apprendimento relativi all'acquisizione delle competenze digitali. Tutti i moduli sono tradotti nelle lingue dei partner (inglese, italiano, tedesco, bulgaro, greco, svedese) e sono disponibili (previa registrazione) sulla piattaforma e-learning e sull'applicazione mobile sotto forma di corsi online³.

² Fonte: <https://www.cedefop.europa.eu/bg/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework-efq>

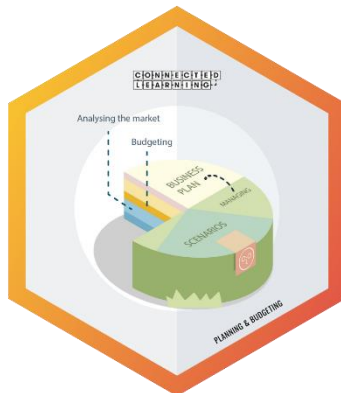
³ I link ai moduli di apprendimento in tutte le lingue dei partner sono disponibili nell'Appendice 2.

Qui di seguito una breve descrizione del contenuto di ogni modulo di apprendimento sviluppato.



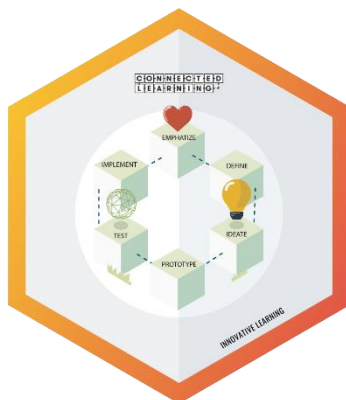
Modulo: Principi di Business

Questo modulo ha l'obiettivo di illustrare gli elementi base del business e di far conoscere ai partecipanti i concetti base impiegati negli ambienti aziendali. Inoltre, in questo modulo vi interfacerete con le sfide attuali che i leader delle grandi aziende si trovano ad affrontare.



Modulo: Budgeting & Planning

Questo corso è un'introduzione ai fondamenti della stima di un budget e della creazione di un business plan per una start-up. Risponde alle domande: che cos'è il budget, perché è utile, come prepararlo e quali sono i componenti principali? Che cos'è un business plan? Strategie, rischi potenziali e anali rilevanti relative al successo di una start-up.



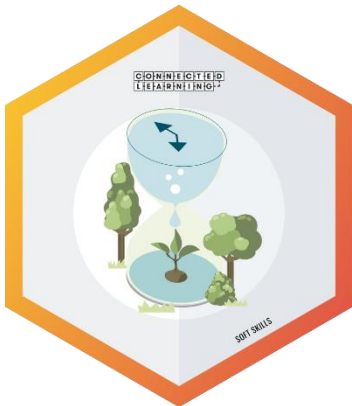
Modulo: Apprendimento Innovativo

Questo modulo si focalizza sul processo di Apprendimento Innovativo per i giovani. È articolato in tre argomenti: Ideazione - Design Thinking, Promozione - Branding nei social media, e Implementazione - Strumenti digitali di Project Management. Ogni argomento affronta la conoscenza e le abilità che supportano il successo nella creazione e nella costruzione di opportunità sul lavoro, per sostenere i giovani nella creazione della propria attività, sostenendo l'ingresso nel mondo del lavoro da libero professionista, a contratto, lavoro occasionale, e/o sviluppo come autodidatta all'interno dell'ambiente di lavoro.



Modulo: Marketing

Il marketing è una materia interessante e stimolante che richiede una serie di competenze e capacità. Il modulo si focalizza su questa materia e mira a fornire agli studenti tutte le conoscenze necessarie e il know-how sul marketing per aiutare gli studenti ad acquisire nuove abilità e competenze altamente spendibili nella loro vita professionale e nella loro (futura) carriera.



Modulo: Soft Skill

Il modulo si focalizza su: sviluppo personale, retorica, apprendimento e sviluppo. Il corso fornirà i giovani degli strumenti attraverso i quali potranno potenziare il loro rendimento personale quando partecipano a una discussione in pubblico, sviluppare il loro CV, ecc. I giovani scopriranno la correlazione tra salute/dieta e risultati accademici.



Modulo: Thinking Ahead

Questo modulo ha l'obiettivo di fornire agli studenti una chiara comprensione dei benefici, delle sfide, dei rischi, dei metodi e delle applicazioni pratiche per l'espansione di un business. Fornirà inoltre agli studenti gli strumenti necessari per prendere decisioni aziendali ponderate e oculate in ottica di redditività, scalabilità e sostenibilità finanziaria.

Registrati sulla nostra [piattaforma e-learning](#).

Qui di seguito i link ai moduli di apprendimento presenti sulla piattaforma online:

Planning and Budgeting – https://connectedlearningmap.com/?post_type=course&p=3084

Principi di Business –

Apprendimento Innovativo – <https://connectedlearningmap.com/course/digital-project-management-tools-cge-erfurt-e-v/>

Marketing – <https://connectedlearningmap.com/course/marketing-2/>

Soft skill – <https://connectedlearningmap.com/course/soft-skills/>

Thinking Ahead - <https://connectedlearningmap.com/course/thinking-ahead-by-emphasys-centre-2/>

Monitoraggio e valutazione

Questo modello sarà usato dai fornitori di servizi per la formazione / educatori / lettori dopo la formazione al fine di monitorare i progressi e l'acquisizione di competenze da parte dei Discenti. A disposizione anche modelli di questionari per l'analisi dello studio, creati all'inizio del progetto Connected Learning per valutare il panorama nazionale delle competenze digitali e la necessità del loro miglioramento nei paesi partner.

- Questionario per i giovani
- Questionario per fornitori di servizi per la formazione
- Questionario di rilevazione della soddisfazione e di valutazione dell'utilità del corso

I modelli sono disponibili sul sito Connected Learning: <http://connected-youth.eu/io4/>

Buone pratiche per paesi partner

PAESE	TITOLO	GRUPPO TARGET	BREVE DESCRIZIONE	LINK
Irlanda del Nord	Risorse Didattiche Aperte dell'Università dell'Ulster	Giovani - in particolare della scuola superiore (15-18 anni)	Offrire ai giovani una varietà di corsi brevi di tutte le discipline all'interno dell'università, al fine di motivarli a continuare gli studi e di promuovere l'apprendimento in aree di attualità come imprenditoria sociale, business, arte e storia. Oltre al processo di formazione, vengono messi a disposizione pacchetti di risorse per gli insegnanti da includere nel corso, se desiderato.	https://openeducation.blackboard.com/site/ulsteruniversity
	Holistic Kidz NI	Bambini di tutte le età	Sessioni online di supporto al benessere e di rilassamento per i giovani per imparare a gestire lo stress e l'ansia della vita quotidiana.	https://www.holistickidz.com
	Alison	Adulti marginalizzati e svantaggiati di varia provenienza	Impresa sociale a scopo di lucro con l'obiettivo di permettere a chiunque di studiare qualsiasi cosa, in qualsiasi luogo e momento, gratuitamente e online, coprendo tutti i livelli. I corsi spaziano dall'informatica al business, dall'insegnamento allo sviluppo personale. Si tratta di un fenomeno globale attuale in più di 25 paesi.	https://alison.com/
Italia	WeSchool	Studenti della scuola superiore (dai 14 ai 19 anni) e insegnanti	WeSchool, ex "Oilproject", è una piattaforma fondata da ex studenti che offre lezioni di molte materie all'interno di una biblioteca digitale. La piattaforma è gratuita sia per studenti sia per educatori.	https://www.weschool.com/
	Lacerba	Giovani adulti; aziende private e insegnanti	Lacerba è una piattaforma che offre corsi per lo sviluppo delle competenze digitali nelle seguenti materie: Programmazione, Marketing, Business, Web Design e Personal Branding. La piattaforma offre anche corsi e lezioni gratuite.	https://lacerba.io/

	TRIO	Aperta a tutti i cittadini	TRIO è il sistema di web learning della regione Toscana che mette a disposizione di tutti, in modo totalmente gratuito, prodotti e servizi formativi su argomenti trasversali o specialistici. Offre circa 900 prodotti formativi fruibili online in qualsiasi momento della giornata; il rilascio di un attestato di frequenza su richiesta a seguito del superamento del test finale o di tutte le prove intermedie; il supporto e l'assistenza tecnica attraverso servizi di help desk, tutoring e orientamento all'offerta formativa; la possibilità di partecipare alla dimensione sociale dell'apprendimento online tramite i webinar, il laboratorio didattico di inglese e informatica e la Community; accesso personalizzato per le organizzazioni attraverso l'attivazione e la gestione di un Web Learning Group (WLG).	https://www.progettotrio.it/
Germania	Upgrading Digital Youth Work – piattaforma e-learning per educatori	Educatori, insegnanti, studenti	La piattaforma e-learning Upgrading Digital Youth Work, con e-Academy, e-Community e e-Resource Data Bank, è destinata a rivoluzionare l'apprendimento misto per i giovani e gli Youth Worker. Qui gli educatori e gli studenti possono trovare diversi corsi sulle competenze deep tech applicate.	http://digital-youthwork.4learning.eu
	DICIPASS – Digital Citizenship for Youth e-Learning Platform	Educatori, insegnanti, studenti	La piattaforma e-learning DICIPASS offre una gamma unica di corsi incentrati sul tema della Cittadinanza Digitale. Con la sua modalità "Study Focus", gli studenti si immergono completamente nell'ambiente del corso e sono in grado di ottenere il meglio da ogni lezione.	http://dicipass.4learning.eu
	Skyrocket Platform	Imprenditori sociali, start-up, innovatori	Skyrocket Platform è stata sviluppata da Social Impact GmbH e offre corsi di Value Proposition Design, Social Business Model, Impact Management, Economia Circolare, dove la teoria si combina con gli strumenti per trovare soluzioni alle sfide che i giovani imprenditori sociali devono affrontare.	https://skyrocketplatform.eu/en/academy
Bulgaria	UCHA SE è una piattaforma online che supporta gli studenti durante lo studio.	Studenti dal 1° al 12° anno di scuola	La piattaforma offre materiale in tutte le discipline di studio e materie scolastiche in modo interessante e con un linguaggio comprensibile.	https://ucha.se/?gclid=CjwKCAjw9MuCBhBUEiwAbDZ-7gf9Zg6BH36g9TLo4UBGvhP5Q2HDjzdZdBgNOULiBZuNmhQShXM7RRoC9o0QAvD_BwE

	SOFTUNI FOUNDATION sostiene l'istruzione nel campo delle competenze e delle tecnologie digitali	Giovani, adulti, insegnanti	Una ONG sostenuta dalla Software University fornisce risorse didattiche per l'apprendimento e organizza corsi F2F e online.	https://softuni.foundation/
Cipro	AKTINA è nota per la fornitura di corsi e servizi IT	Giovani, Youth Worker, adulti, professionisti	AKTINA è un'organizzazione di formazione IT che fornisce un mix di corsi online e F2F.	https://aktina.com.cy/
	CSP Academy offre una selezione di corsi IT e business.	Giovani, Youth Worker, adulti, professionisti	CSP è un Vocational Training Center che aiuta le aziende e gli individui a rimanere competitivi fornendo una gamma di corsi IT e business (alcuni a pagamento, altri gratuiti). I corsi sono sia online sia F2F.	https://scp.ac.cy/
Svezia	NTI è un operatore privato che fornisce corsi di scuola superiore.	Giovani >20 Adulti, professionisti	Fornisce corsi online	www.nti.se
	HEA è un operatore commerciale che fornisce corsi di scuola superiore.	Giovani >20 Adulti, professionisti	Fornisce un mix di corsi online e F2F.	www.hufb.se

Consigli e cose da evitare

Questa sezione vuole essere di supporto ad un utilizzo intuitivo ed efficace della piattaforma online. Le organizzazioni che forniscono corsi di istruzione e formazione che vogliono raggiungere più persone attraverso la piattaforma Connected Learning devono caricare le loro risorse didattiche per l'apprendimento come corsi di formazione. Per le organizzazioni che non hanno questa competenza, ci sono video tutorial (<https://www.youtube.com/watch?v=xkSeHimJGF8>), che possono aiutare a semplificare il processo.

In generale, è semplice navigare sulla piattaforma online, che è costituita da funzioni comuni a questo tipo di siti web. Per ulteriori indicazioni, puoi dare un altro sguardo al documento Metodologia per fornitori di servizi per la formazione, sezione 7 (pagina 13 del presente documento).

Un altro fattore che gli erogatori di istruzione dovrebbero considerare è la struttura delle risorse didattiche per l'apprendimento. La piattaforma online offre varie modalità in cui il corso può essere strutturato. Prenditi il tuo tempo e guarda le opzioni suggerite all'interno della piattaforma e scegli quella che più si adatta al tuo corso.

Dopo aver caricato un determinato file o apportato una modifica al contenuto o alle impostazioni, clicca sempre sul pulsante "Salva" per essere sicuro che la tua modifica rimanga in memoria.

Quando carichi le risorse didattiche per l'apprendimento del tuo corso e non hai abbastanza tempo per portare l'operazione a termine, puoi semplicemente salvare le modifiche e continuare in un secondo momento. Non è necessario rendere il corso visibile immediatamente. In questo modo, puoi continuare il giorno dopo o in un secondo momento.

Per quanto riguarda i discenti, suggeriamo di usare i filtri per navigare più facilmente sulla piattaforma o, se conoscono già il nome del corso che vogliono frequentare, possono usare la sezione ricerca. Una volta scelto il corso, puoi vedere se è finanziato, qual è il piano di studi, se è necessario completare un altro corso prima di accedere, ecc.

Prima di iscriverti al corso, puoi controllare il piano di studi per capire se risponde alle tue aspettative di apprendimento, per quanto tempo il corso rimarrà fruibile e quali sono gli altri corsi che questo fornitore offre.

Riferimenti bibliografici e sitografici

Appendice 1 – [Ricerca di riferimento a tavolino](#)

Appendice 2 – Moduli di apprendimento nelle lingue dei paesi partner:

Bulgaro –

[Бюджет и бизнес планиране \(Budget and Business planning\)](#)

[Бизнес принципи \(Business principles\)](#)

[Иновативно обучение \(Innovative Learning\)](#)

[Визия за развитие \(Thinking ahead\)](#)

[Междоличностни умения \(Soft Skills\)](#)

[Маркетинг \(Marketing\)](#)

Greco –

[Επαγγελματικές Δεξιότητες \(Soft Skills\)](#)

[ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ \(Thinking Ahead\)](#)

[ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ ΜΑΘΗΣΗ \(Innovative Learning\)](#)

[ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ \(Business Principles\)](#)

[ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ \(Budget and Business Planning\)](#)

[ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ \(Marketing\)](#)

Svedese –

Italiano –

[BUDGET e BUSINESS PLANNING](#)

[Principi di Business](#)

[Competenze Trasversali](#)

[Business](#)

[MARKETING](#)

Tedesco –

[Geschäftsgrundsätze \(Business Principles\)](#)

[Soft Skills \(auf Deutsch\)](#)

[Marketing \(auf Deutsch\)](#)

[Innovatives Lernen \(Innovative Learning\)](#)

[Voraus denken \(Thinking Ahead\)](#)

[Haushalts- und Geschäftsplanung \(Budget and Business Planning\)](#)

IL SUPPORTO DELLA COMMISSIONE EUROPEA PER LA PRODUZIONE DI QUESTA PUBBLICAZIONE NON COSTITUISCE UN'APPROVAZIONE DEI CONTENUTI, CHE RIFLETTE SOLO LE OPINIONI DEGLI AUTORI E LA COMMISSIONI NON PUÒ ESSERE RITENUTA RESPONSABILE PER QUALSIASI USO CHE POSSA ESSERE FATTO DELLE INFORMAZIONI IN ESSA CONTENUTE. PROJECT NO: 2018-3-UK01-KA205-059942