



Ghid de management al proiectelor Erasmus+ de mobilități în domeniul tineretului

Ghid de management al proiectelor Erasmus+ de mobilități în domeniul tineretului

Cuprins

I. Ciclul de viață al proiectelor.....	3
1. Etapa de pre-contractare	5
2. Etapa de contractare	5
3. Etapa de implementare a activităților din proiect	6
3.1. Activități pregătitoare	6
3.2. Implementare mobilitate/mobilități.....	8
3.3. Evaluare și follow-up.....	9
II. Comunicarea în cadrul proiectului	10
II.1. Comunicarea cu Agenția Națională.....	10
II.2. Comunicarea cu partenerii	11
II.3. Comunicarea cu terții	11
III. Modificări ale proiectului după semnarea contractului de finanțare	12
IV. Diseminare și impact	14
V. Persoane resursă.....	17
VI. Importanța proceselor de management.....	20
VI.1. Asigurarea calității	20
VI.2. Monitorizare și evaluare	21
VI.3. Managementul riscurilor	25
VII. Includere și interculturalitate.....	28
VIII. Raportul final	30
IX. Reguli financiare	32
X. Mobility Tool	35
XI. Resurse utile.....	37

Dragă cititorule,

Preocuparea pentru domeniul tineret devine din ce în ce mai prezentă în agenda publică la nivel național și european. Dezvoltările recente și calitatea din ce în ce mai crescută a activităților de educație non-formală pentru tineri nu ar fi fost posibile fără eforturile organizațiilor dumneavoastră de a implementa proiecte cu și pentru tineri.

Din 2014 până în prezent, interesul pentru proiectele Erasmus+ de mobilități în domeniul tineretului a fost în continuă creștere și oferă enorme oportunități de învățare pentru tineri și organizațiile/instituțiile care le implementează.

Agencia Națională pentru Programe Comunitare în Domeniul Educației și Formării Profesionale (A.N.), instituția care gestionează programul Erasmus+ în România, își dorește ca aceste proiecte să fie o prețioasă experiență de învățare atât pentru organizațiile implicate în implementare, cât și pentru tinerii participanți, venind astfel în sprijinul organizațiilor/instituțiilor cu acest ghid de management ce își propune să contribuie la creșterea calității proiectelor implementate.

Prezentul ghid se adresează organizațiilor și instituțiilor implicate în lucrul cu tinerii care obțin finanțare prin Programul Erasmus+ pentru proiecte de mobilitate în domeniul tineretului (Actiunea Cheie 1): Schimburi de tineri, Mobilități ale lucrătorilor de tineret și Serviciul European de Voluntariat.

De asemenea, sperăm că acest ghid să devină companionul dumneavoastră în implementarea proiectelor finanțate, în care să verificați constant diferite aspecte referitoare la implementarea proiectului, în acord cu experiența și nevoile dvs.

Informațiile prezentate nu înlocuiesc prevederile specificate în contractul de finanțare și anexele sale, Ghidul Programului Erasmus+ și Apelul Național pentru propuneri de proiecte valabil în anul în care a fost aprobat proiectul pe care îl implementați.

Vă recomandăm să urmăriți cu regularitate site-ul Programului Erasmus+ în România <http://www.erasmusplus.ro/> și în particular capitolele relevante ale domeniului tineret din Ghidul Programului care se actualizează anual de către Comisia Europeană.

Vă dorim mult succes!
Echipa AN

I. Ciclul de viață al proiectelor

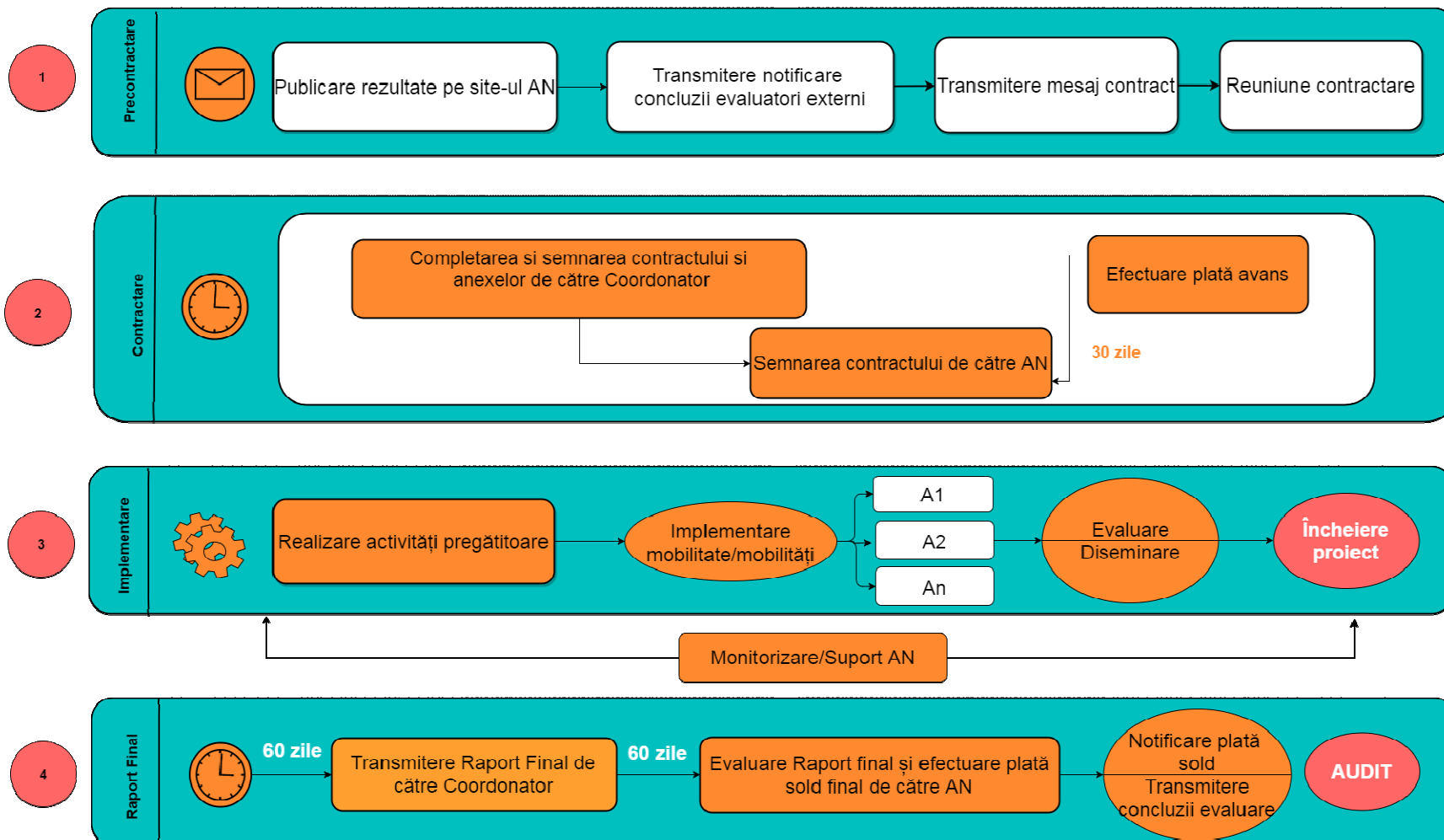
Ciclul de viață al proiectului cuprinde succesiunea de etape prin care trece un proiect, de la inițiere până la finalizare. În acest ghid, ciclul de viață al proiectului va fi definit ca fiind succesiunea de etape prin care va trece un proiect Erasmus+ de mobilitate în domeniul tineretului din momentul în care proiectul a fost propus spre finanțare și până la finalizarea acestuia, inclusiv de către Agenția Națională.

Astfel, sunt identificate **patru etape** la care vom face referire în ghid:

1. Etapa de **pre-contractare** în care coordonatorul proiectului va primi notificarea privind decizia de finanțare, precum și contractul de finanțare și va fi invitat la reuniunea de consiliere și informare organizată de Agenția Națională;
2. Etapa de **contractare** dedicată semnării contractului de finanțare de către Coordonator și Agenția Națională;
3. Etapa de **implementare a activităților** din proiect de către Coordonator, conform planificării din candidatură;
4. Etapa de **raport final** ce cuprinde transmiterea raportului de către Coordonator în urma implementării proiectului, precum și evaluarea raportului și efectuarea plății soldului de către Agenția Națională.

Schema de mai jos oferă o reprezentare grafică a ciclului de viață al unui proiect din momentul luării deciziei de finanțare, fiind urmată de explicarea succesiunii de activități din fiecare etapă.

Facem mențiunea că etapa de raport final este tratată distinct în Capitolul VIII din prezentul ghid.



- ✓ Anexa VI - Contractul pentru mobilitatea SEV.

Contractul de finanțare va intra în vigoare la data semnării acestuia de către ultima parte, respectiv Agenția Națională, iar perioada de derulare a proiectului va fi cea aprobată în candidatură.

3. Etapa de implementare a activităților din proiect

Implementarea proiectului cuprinde succesiunea de activități de la momentul începerii proiectului până la finalizarea acestuia, în perioada de timp delimitată prin contractul de finanțare.

Principalele etape de implementare tratate în ghid sunt: realizarea activităților pregătitoare anterior mobilității, implementarea mobilității sau a mobilităților din proiect, evaluare și follow up.

3.1. Activități pregătitoare

Activitățile pregătitoare includ succesiunea de activități cuprinsă între data începerii proiectului și data începerii mobilității.

Evidențiem o serie de aspecte cărora Coordonatorii de proiecte ar trebui să le acorde importanță în etapa pregătitoare, în vederea respectării planificării din candidatură și implementării proiectului la o calitate sporită:

-  **Definitivarea echipei de proiect și a alocării sarcinilor.** Echipa de proiect va fi definitivată atât la nivelul organizației coordonatoare, cât și la nivelul parteneriatului, cuprinzând membri din partea tuturor organizațiilor partenere. Echipa trebuie să conțină personal suficient astfel încât să fie acoperite toate sarcinile din proiect (Manager de proiect, responsabil financiar, responsabil coordonare voluntari (pentru proiecte SEV), responsabil activități logistice, responsabil comunicare, responsabil monitorizare și evaluare etc.). Comunicarea în cadrul parteneriatului se va face permanent, utilizându-se diferite mijloacele de comunicare (de ex. întâlniri, email etc.). Comunicarea relevantă se va realiza în scris, iar Coordonatorul va păstra dovezi în acest sens (ex. fotocopii după email-uri), acestea putând fi solicitate ulterior de către AN;
-  **Încheierea de acorduri cu partenerii.** Se recomandă ca beneficiarii să încheie acorduri interne de parteneriat prin care să fie reglementate drepturile și obligațiile părților, responsabilitățile, aspecte și reglementări financiare etc. Acordul intern nu substituie contractul de finanțare, ci constituie un instrument cheie pentru a asigura o cooperare solidă și armonioasă între parteneri, precum și pentru a evita sau a gestiona potențiale conflicte;
-  **Selecția participanților.** Procesul de selecție se va face la nivelul parteneriatului, în conformitate cu criteriile de selecție și profilul participanților stabilite în candidatură și respectând condițiile de eligibilitate impuse de Program. Procesul de selecție va fi unul transparent, oferind șanse egale tuturor potențialilor participanți;
-  **Pregătirea participanților.** Procesul de pregătire a participanților va include pregătirea pentru activitățile la care vor participa, precum și pregătirea din punct de vedere lingvistic și intercultural. Printre aspectele avute în vedere în etapa de pregătire se numără: aspecte logistice (perioadă mobilitate, locație, condiții de cazare și transport etc.), sarcini și obligații ale participanților, persoane de contact, mentorat (SEV), cod de

conduită pe perioada mobilității, metode de evaluare, recunoașterea rezultatelor învățării, măsurile de protecție și siguranță etc.;

- ✚ **Obținerea acordurilor parentale.** În cazul în care grupul de participanți va include tineri minori, partenerii vor informa părinții sau tutorii legali cu privire la activitățile la care minorii vor participa (locul de desfășurare, descrierea activităților și metodelor folosite, persoane de contact etc) și vor solicita acorduri parentale pentru aceștia înainte de începerea mobilității. Acordul parental privind participarea la activități nu trebuie confundat cu declarația notarială prin care părinții sau tutorii legali își exprimă acordul cu privire la ieșirea din țară a copilului minor însoțit de o terță persoană, acesta fiind un document distinct;
- ✚ **Asigurarea aspectelor logistice și administrative.** Printre aspectele avute în vedere, se numără: achiziția biletelor de călătorie pentru participanți; asigurarea participanților pe toată durata mobilității, inclusiv zilele de călătorie; pregătirea spațiului de lucru, cazare și masă; încheierea de acorduri cu prestatorii de servicii sau formatori/facilitatori (dacă este cazul); încheierea contractelor cu mentorii (în cazul proiectelor SEV); încheierea de acorduri cu alte instituții, organizații care vor fi implicate în proiect; obținerea vizelor pentru participanți etc.;
- ✚ **Semnarea contractelor de voluntariat cu voluntarii.** Pentru mobilitatea de tip SEV, Anexa VI (contractul cu voluntarul) se va transmite semnată de către voluntar și organizația coordonatoare, de îndată ce voluntarul este selectat, dar nu mai târziu de 4 săptămâni înainte de plecarea voluntarului în stagi;
- ✚ **Selectarea mentorului (în cazul proiectelor SEV).** Pentru asigurarea unui proces de mentorat cât mai obiectiv, se recomandă ca mentorul să fie selectat din exteriorul organizației. Procesul de selecție a mentorului va fi unul transparent, pe baza competenței și experienței acumulate;
- ✚ **Orientarea voluntarilor (în cazul proiectelor SEV).** Pentru implementarea activităților fără dificultăți, organizația coordonatoare sau gazdă, alături de instituțiile partenere locale în care voluntarii vor desfășura activități, va asigura sprijin voluntarilor pentru înțelegerea misiunii, procedurilor de lucru, sarcinilor specifice, profilului grupurilor țintă, regulilor și regulamentelor, precum și formare specifică pentru punerea în practică a activităților (dacă activitățile impun o anumită pregătire), devoltarea de abilități, managementul conflictelor, utilizare echipamente, etc.
- ✚ **Introducerea participanților în Mobility Tool.** Conform contractului de finanțare, Coordonatorul are obligația de a utiliza Instrumentul electronic de mobilitate (Mobility Tool+) pentru a înregistra toate informațiile cu privire la activitățile de mobilitate realizate în cadrul Proiectului. Coordonatorul va introduce participanții în Mobility Tool de îndată ce aceștia au fost selectați, dar înainte de a începe mobilitatea;
- ✚ **Definitivarea planului de monitorizare și evaluare.** Încă de la începutul proiectului se vor depune toate eforturile pentru definitivarea planificării în toate aspectele ei. Chiar dacă evaluarea este plasată ca tip de intervenție la finalul proiectului, ea reprezintă un proces integrat în designul proiectului și este necesar să fie bine planificată și definitivată pentru a obține rezultatele dorite. Astfel, vor fi armonizate informațiile din planificarea inițială cu cele din momentul implementării, reexaminând obiectivele proiectului, scopul evaluării, identificarea și analizarea aspectelor de îmbunătățit identificate de evaluatorii externi și chiar de echipa de proiect, reanalizarea

rezultatelor și impactului urmărit, stabilirea metodelor și crearea instrumentelor care urmează să fie utilizate în funcție de specificul proiectului, precum și cadrul temporal în care va avea loc această activitate complexă. Calitatea colectării datelor (monitorizarea) contribuie pe deplin la realizarea unui proces de evaluare fidel și corect;

- ✚ **Vizibilității și diseminarea proiectului.** Promovarea proiectului prin asigurarea unei vizibilități crescute și diseminarea rezultatelor sunt elemente cheie într-un proiect de tineret care necesită o atenție sistematică. Pentru acest lucru este nevoie de o abordare strategică, un plan care implică multiple resurse, inclusiv de timp, în vederea obținerii unei audiențe crescute. În definitivarea planului de promovare a proiectului și rezultatelor acestuia este absolut necesar ca toți partenerii să fie implicați în identificarea grupului țintă, audiențelor și metodelor utilizate, precum și prin asumarea unei implicări crescute chiar și după finalizarea proiectului.

3.2. Implementare mobilitate/mobilități

Activitatea de mobilitate reprezintă inima proiectului. Astfel, detaliile planificării mobilității sunt foarte importante, iar de succesul ei depinde calitatea rezultatelor obținute. Toate eforturile din perioada premergătoare acestei activități sunt concentrate și centrate pentru această activitate, acestea presupunând: resurse, energie, entuziasm, pasiune, cunoștințe, experiențe personale, motivație, așteptări și noi perspective.

În implementarea mobilității/mobilităților din cadrul proiectului, Coordonatorul, împreună cu partenerii, vor acorda atenție următoarelor aspecte:

- ✚ **Calendarul de activități.** Mobilitatea se va desfășura conform calendarului planificat împreună cu partenerii, transmis odată cu candidatura. În cazul formulării de către evaluatorii candidaturii a unor recomandări de îmbunătățire, calendarul de activități poate suferi îmbunătățiri. Acestea pot fi inițiate fie de Coordonator/parteneri (cu înștiințarea în prealabil a AN), fie de Agenția Națională. O planificare adecvată a activității va fi centrată pe nevoile și experiența participanților. Se va acorda o atenție sporită activităților în care vor fi implicați tineri cu oportunități reduse și/sau nevoi speciale - în aceste cazuri programul va fi adaptat nevoilor specifice ale acestora;
- ✚ **Metodele utilizate.** Proiectele de tineret utilizează o varietate de metode non-formale, metode care încurajează dezvoltarea creativității, participarea activă și spiritul de echipă. Selecția de metode depinde foarte mult de tipul de proiect implementat, de perioada de implementare (de scurtă sau lungă durată), de tematica proiectului, obiectivele specifice ale proiectului, experiența anterioară, nevoile speciale și specifice precum și de profilul participanților. Spre exemplu, pentru mobilitățile de schimb de tineri sunt utilizate metode intuitive și deliberative care încurajează interacțiunea între tineri. Spre exemplificare pot fi utilizate: jocuri de rol, ateliere tematice, diverse forme de teatru și reprezentații artistice, simulări etc. Pentru mobilitățile de lucratori de tineret se utilizează metode analitice care încurajează schimbul de informații și experiențe în domeniul tineretului. Spre exemplificare pot fi utilizate: dezbateri, open space, cafenea publică, studii de caz, ateliere tematice etc. Pentru mobilitățile de tip Serviciul European de Voluntariat metodele utilizate sunt centrate pe dezvoltarea personală a participanților. Metodele trebuie să asigure accesul tuturor participanților la activitate, inclusiv a tinerilor cu oportunități reduse sau cu dizabilități/ nevoi speciale, dacă sunt implicați;

✚ **Certificatul Youthpas** este instrumentul de recunoaștere și validare a învățării non-formale și informale specific domeniului tineret. Certificatul Youthpass se va emite **numai participanților – tineri, lucrători de tineret și voluntari** (în cazul proiectelor SEV), și **NU** liderilor/formatorilor/mentorilor/membrilor echipei de proiect, aceștia având un rol diferit în proiect. Procesul aferent acordării certificatului Youthpass încurajează reflecția participanților asupra propriului proces de învățare și le oferă posibilitatea de a decide în mod ghidat ce competențe cheie au dezvoltat. Conform contractului de finanțare, Coordonatorul trebuie să informeze participanții cu privire la dreptul de a primi certificatul Youthpass, concretizându-se în sesiuni specifice de informare la începutul activităților, în timpul acestora, ca proces de reflecție, precum și la finalul acestora, prin elaborarea și emiterea certificatelor. Pentru SEV, informarea se va face în primele zile de stagiu, inclusiv în cadrul sesiunilor “on-arrival training”. Se recomandă ca Certificatul Youthpass să fie eliberat integral la sfârșitul mobilității pentru constientizarea și asumarea propriilor procese de învățare într-un cadru organizat. Documentul este disponibil on line, prima pagină fiind completată de către Coordonator, în timp ce participanții vor completa paginile aferente competențelor dobândite.

3.3. Evaluare și follow-up

Această etapă presupune colectarea informațiilor prin procesul de monitorizare, analiza informațiilor, raportarea rezultatelor și prerformanței proiectului, precum și stabilirea unui plan de acțiune corectivă sau preventivă pentru aducerea proiectului în concordanță cu planul de management stabilit. De asemenea, se fac aprecieri în ceea ce privește utilitatea continuării proiectului și în ce mod.

II. Comunicarea în cadrul proiectului

Comunicarea cu toți actorii implicați în proiect, Coordonatorul, partenerii și AN, reprezintă unul dintre elementele cheie și liantul care contribuie la asigurarea succesului proiectului, precum și partea cea mai vie a implementării proiectului.

Se recomandă ca încă din etapa de pregătire, Coordonatorul împreună cu partenerii să elaboreze un plan de comunicare care să includă responsabilii de proces, ce, când și cum se comunică, concretizat prin acordul intern dintre părți.

De asemenea, se recomandă o comunicare deschisă și sinceră și într-un limbaj comun, atât cu AN, cât și cu partenerii pentru a depăși barierele culturale.

II.1. Comunicarea cu Agenția Națională

Cum comunicăm?

Conform contractului de finanțare, comunicarea referitoare la proiect trebuie să se desfășoare în scris, să poarte elementele de identificare ale proiectului și să se efectueze utilizând datele de contact indicate în contract.

Comunicarea cu Agenția este bilaterală și se va realiza cu prioritate prin email, iar dacă este necesar, telefonic sau prin întâlniri la sediul AN, la solicitarea oricărei părți.

Când comunicăm?

Pentru asigurarea succesului proiectului, coordonatorul va comunica cu Agenția Națională ori de câte ori este nevoie sau dacă există dificultăți în implementarea proiectului, precum și în cazul în care Agenția solicită informații suplimentare sau clarificări.

- ✓ Coordonatorul va comunica cu Agenția atât în faza de pregătire, cât și în faza de implementare a activităților;
- ✓ După finalizarea proiectului, în faza de depunere a raportului final. În cazul în care Coordonatorul întâmpină dificultăți în scrierea raportului final, acesta poate solicita consiliere expertului desemnat din partea Agenției;
- ✓ După aprobarea raportului final în etapa de efectuare a plății soldului;
- ✓ După încheierea tuturor etapelor, la solicitarea Agenției.

Ce comunicăm?

- ✓ Stadiul și progresul proiectului;
- ✓ Promovarea proiectului - materiale, articole publicate etc;
- ✓ Orice modificări intervenite în cadrul proiectului de natură tehnică și financiară (*a se vedea Capitolul III – Modificări după semnarea contractului de finanțare*);
- ✓ Dificultăți apărute în timpul derulării proiectului. În cazul în care Coordonatorul întâmpină dificultăți de orice natură în implementarea proiectului, acesta va înștiința Agenția în vederea sprijinirii în identificarea celei mai bune soluții;
- ✓ Măsurile de diseminare inițiate și realizate;
- ✓ Modificări de statut, cont bancar ale Coordonatorului sau partenerilor;
- ✓ Modificări date de contact ale persoanelor cheie din proiect (persoane de contact, reprezentant legal, persoane de contact ale partenerilor etc);

- ✓ Eventuale conflicte aparute între diverse părți (în special pentru mobilități SEV).

Cine comunică cu Agenția?

- ✓ Reprezentantul legal al organizației coordonatoare - în special pentru aspecte contractuale;
- ✓ Coordonatorul de proiect sau persoana de contact - toate aspectele legate de managementul de proiect;
- ✓ Persoanele de contact ale partenerilor beneficiari în proiect - dacă este cazul.

II.2. Comunicarea cu partenerii

Pentru constituirea unui parteneriat cât mai solid, comunicarea în interiorul parteneriatului este un aspect deosebit de important al managementului de proiect. Astfel, comunicarea trebuie să fie vie, eficientă, suportivă, responsabilă și onestă, actualizată, desfășurându-se pe mai multe niveluri:

- ✓ în interiorul echipei (echipa de management și implementare a proiectului), comunicarea se va face regulat, inclusiv prin sedințe, reuniuni periodice etc.;
- ✓ în cadrul parteneriatului comunicarea se va face conform planului de comunicare întocmit, pe toată perioada de derulare a proiectului, precum și după finalizarea acestuia, în etapa de diseminare a rezultatelor și follow-up.

Correspondența în interiorul parteneriatului este recomandat să se desfășoare în scris, pe email, iar cea relevantă se impune să fie salvată și pusă la dispoziția AN atunci când aceasta o solicită. Pentru aspecte mai puțin importante, de consolidare a echipei în general, pot fi utilizate și alte instrumente de comunicare disponibile și preferate (social media, telefon etc).

II.3. Comunicarea cu terții

Pentru ca proiectul să producă impactul scontat, relația cu comunitatea locală, grupul țintă și stakeholderii este un aspect esențial. De aceea, comunicarea cu aceștia trebuie să se desfășoare permanent, deoarece aceste grupuri pot fi și emițători secundari de informație, putând influența alte grupuri țintă prin activitatea pe care o desfășoară sau prin preluarea informației și transmiterea mai departe către grupurile cu care sunt în legătură.

Comunicarea cu terții trebuie să respecte elementele de identitate vizuală ale Programului, dacă este cazul, conform contractului de finanțare (*pentru mai multe informații vezi Capitolul IV – Diseminare și Impact*).

III. Modificări ale proiectului după semnarea contractului de finanțare

Odată semnat contractul de finanțare, o serie de modificări pot interveni în implementarea proiectului. În astfel de situații, organizația coordonatoare trebuie să transmită Agenției Naționale o **solicitare standard** în care să detalieze situația apărută și modificarea solicitată. Documentul trebuie să fie asumat de reprezentantul legal al organizației coordonatoare, prin semnătură și ștampilă (unde se aplică) și trebuie transmis pe email, scanat, expertului responsabil de proiect din partea Agenției Naționale.

În funcție de tipul de modificare solicitată, coordonatorul trebuie să transmită împreună cu cererea și o serie de documente justificative, acestea fiind detaliate în formularul standard ce se regăsește pe website-ul Agenției Naționale : http://www.erasmusplus.ro/library/Solicitare_modificare_contract_Proiecte_de_mobilitati_in_domeniul_tineretului-1.doc

Orice solicitare trebuie transmisă în timp util Agenției Naționale, înainte de data la care aceasta urmează să producă efecte și cu cel puțin o lună înainte de încheierea perioadei de implementare a proiectului.

După analizarea solicitării, Agenția Națională, prin expertul desemnat, va transmite un răspuns oficial coordonatorului, în care acesta va fi informat dacă solicitarea este aprobată sau nu. De asemenea, Agenția Națională poate solicita coordonatorului documente sau informații suplimentare pentru a putea analiza solicitarea.

Aprobarea unei solicitări de către Agenția Națională poate avea implicații financiare asupra bugetului proiectului, spre exemplu diminuarea costurilor de călătorie ca urmare a modificării benzii de distanță aferente călătoriei unor participanți. În răspunsul oficial de aprobare a solicitării de modificare, Agenția Națională va informa coordonatorul și cu privire la eventualele modificări bugetare.

Cele mai frecvente tipuri de modificări sunt:

- ✚ schimbarea coordonatelor referitoare la organizația beneficiară/ parteneră (denumire, adresă, reprezentant legal, persoană de contact, referințe bancare);
- ✚ schimbări în structura parteneriatului (retrageri/înlocuiri de parteneri);
- ✚ schimbarea duratei proiectului și/sau a perioadei de derulare a proiectului /mobilității/ stagiului;
- ✚ redistribuire participanți pe țară de destinație/partener/flux;
- ✚ modificări bugetare / transfer de sume între categorii bugetare;
- ✚ înlocuire voluntar sau întrerupere stagiul voluntar (SEV);
- ✚ schimbare loc desfășurare activitate / schimbări în programul zilnic de activități;

Pentru modificările de ordin administrativ, de exemplu schimbarea adresei de corespondență sau a reprezentantului legal al organizației coordonatoare, Agenția Națională ia cunoștință de modificările survenite, nefiind necesar să își exprime acordul asupra acestora. Aceeași situație se

aplică și pentru transferurile de sume în limitele permise de contractul de finanțare (*a se vedea Capitolul IX – Reguli financiare*).

Nota bene: În cazul schimbărilor în structura parteneriatului, nu se poate solicita înlocuirea unui partener după semnarea contractului de finanțare, ci doar retragerea acelui partener, cu sau fără redistribuirea participanților către ceilalți parteneri rămași în proiect.

IV. Diseminare și impact

Proiectele de tineret pot avea rezultate remarcabile la nivel de participanți, organizații implicate și comunitate, însă acestea pot rămâne necunoscute fără o strategie de promovare și diseminare adecvată.

De ce este important ca proiectul și rezultatele sale să fie promovate? Printre beneficii, putem aminti:

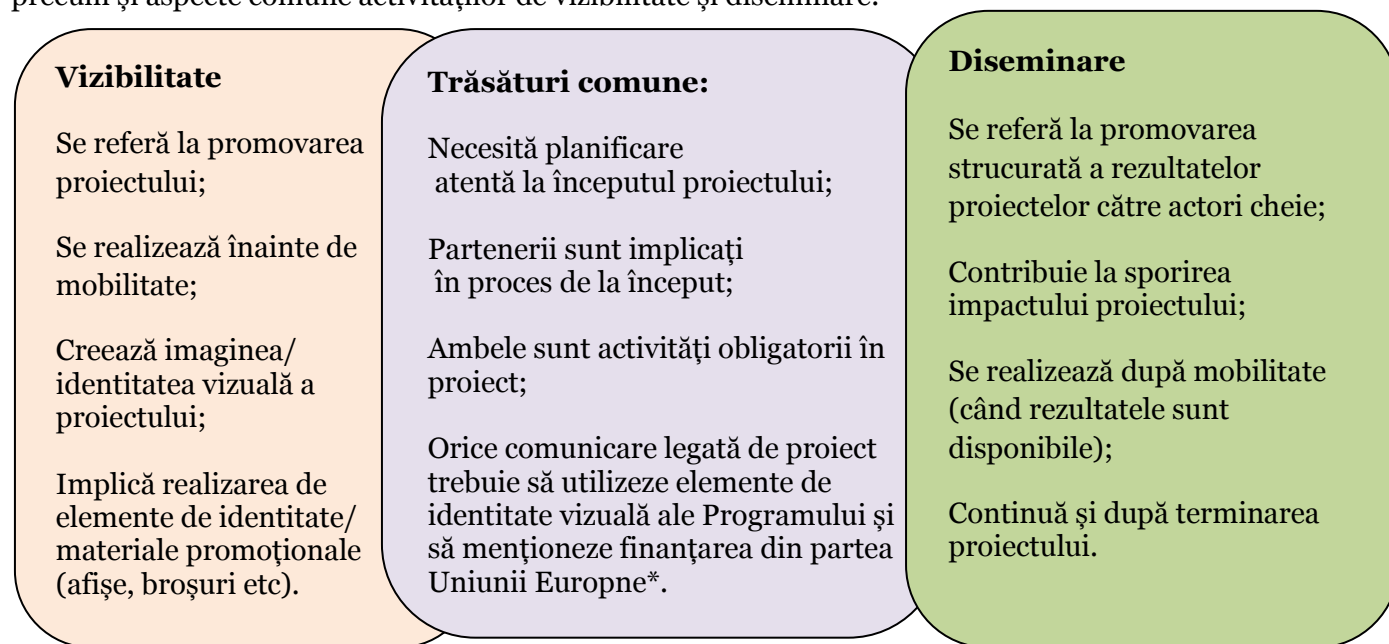
- Proiectul și rezultatele obținute pot servi ca exemple și pot inspira și alte persoane/ organizații să se implice în activități similare și să beneficieze de oportunitățile programului Erasmus+ sau pot chiar să preia rezultatele ca bună practică;
- Organizațiile implicate (coordonator și parteneri) își pot îmbunătăți imaginea și reputația la nivel național și internațional, creându-și noi oportunități de colaborare;
- La nivel de comunitate, poate exista o mai mare conștientizare a unei probleme, ceea ce poate determina schimbări/ îmbunătățiri la nivel de politici și reglementări;
- Persoanele care primesc informația (grupuri țintă, stakeholderi, publicul larg) pot deveni la rândul lor multiplicatori/ emițători secundari de informație, putând contribui la sporirea impactului proiectului.

Vom defini în continuare doua concepte cheie implicate în procesul de promovare a proiectului și rezultatelor sale: vizibilitate și diseminare.

🚦 **Vizibilitatea proiectului** reprezintă măsurile întreprinse pentru a promova proiectul în diferite medii și implică construirea unei imagini/identități vizuale a proiectului și împărtășirea de informații generale despre proiect.

🚦 În schimb, **diseminarea** este un proces planificat de furnizare de informații despre **rezultatele** proiectului către actori cheie, după ce acestea sunt disponibile, cu scopuri bine definite în termeni de impact dorit (ce se dorește să se obțină în urma activităților de diseminare).

Deși cei doi termeni sunt interconectați, vom încerca să sintetizăm principalele deosebiri, precum și aspecte comune activităților de vizibilitate și diseminare:



***Vizibilitatea Uniunii Europene și a programului Erasmus+**

Toate materialele promoționale și comunicările legate de proiect vor trebui să includă sigla Uniunii Europene și mențiunea "Finanțat prin programul Erasmus+ al Uniunii Europene".

Numele Uniunii Europene trebuie menționat în întregime (NU prescurtarea "UE").

Instrucțiunile tehnice sunt disponibile la:

http://eacea.ec.europa.eu/about-eacea/visual-identity_en.

Recomandări în vederea realizării unei diseminări eficiente în cadrul proiectului:

- ✚ Definitivarea planului de diseminare încă de la începutul proiectului, împreună cu partenerii (planul de diseminare a fost schițat în candidatură);
- ✚ **Planul de diseminare** trebuie să cuprindă informații cu privire la: grupurile țintă vizate (audiența), obiective ale diseminării (ce diseminăm și de ce?), rezultate așteptate, metode și mijloace, responsabili, loc și dată/perioadă etc.;
- ✚ Rezultatele proiectului ce vor fi diseminate pot include atât rezultate intangibile (de ex. experiențe de învățare, noi competențe dobândite, schimb de bune practici, lecții învățate, etc.), cât și rezultate tangibile – dacă există (de ex. publicații, filme, creații artistice etc.);
- ✚ În planificarea diseminării, partenerii trebuie să analizeze de ce **resurse** dispun, pentru a putea realiza o planificare realistă. În acest sens se recomandă valorificarea competențelor echipei de proiect (de exemplu competențe digitale în vederea realizării de materiale promoționale);
- ✚ **Participanții la mobilitate** (tineri participanți la schimburi, voluntari sau lucrători de tineret) reprezintă resurse valoroase ale diseminării, aceștia putând împărtăși experiențele personale într-un mod autentic și convingător în propriile rețele (prietenii, cluburi, comunități etc.);
- ✚ Partenerii trebuie să aibă un rol activ în întreg procesul de diseminare.

Impactul proiectului

Impactul unui proiect de mobilități în domeniul tineretului poate fi definit ca schimbarea pozitivă ce are loc la nivel de participanți, organizații partenere și comunitate în urma implementării proiectului/participării la mobilitate.

Impactul proiectului este planificat încă din candidatură și trebuie corelat cu obiectivele proiectului și nevoile identificate.

La final proiectului, impactul va fi măsurat, fiind necesar în acest sens să existe prevăzuți indicatori cantitativi și calitativi. Diferite instrumente pot fi folosite pentru măsurarea impactului, precum chestionare, focus-grupuri, analize de date, statistici etc.

Activitățile de diseminare contribuie atât la realizarea impactului prevăzut, cât și la sporirea acestora.

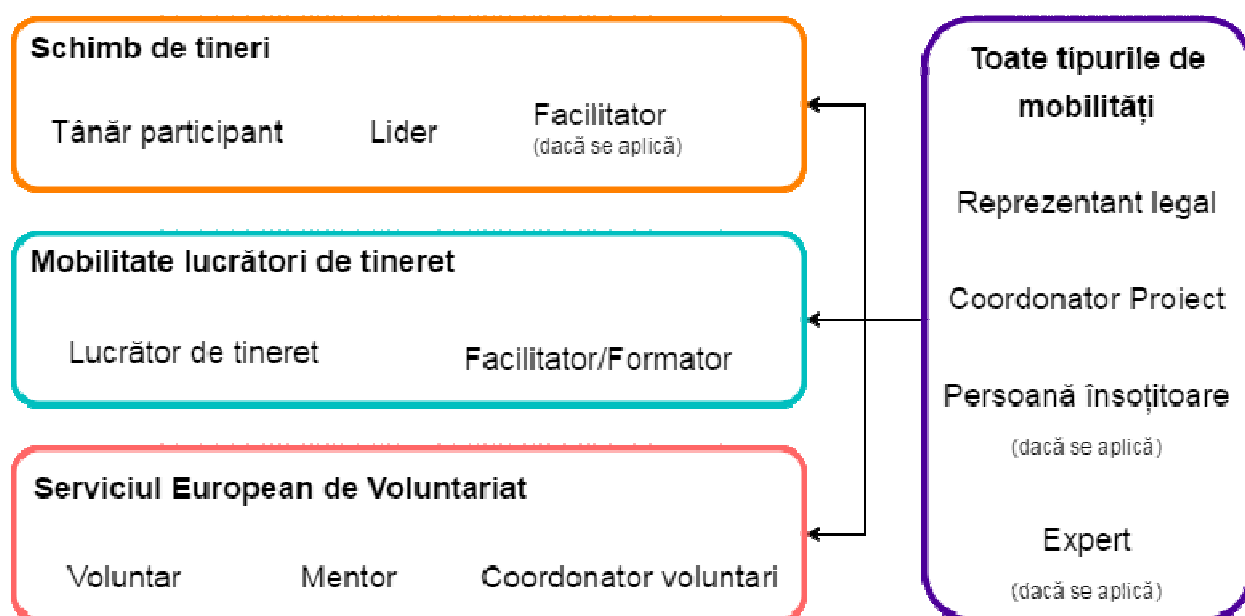
Exemple de impact ce poate fi realizat într-un proiect de tineret, la diferite niveluri:

- **Participanți:** îmbunătățirea competențelor în tematica proiectului, a competențelor lingvistice, creșterea motivației de implicare în diverse activități, o mai bună înțelegere a unor concepte, o mai bună înțelegere a activităților non-formale, a unor grupuri dezavantajate, schimbări de atitudini etc.;
- **Organizații partenere:** creșterea capacității de a opera la nivel local/regional/național/european, însușirea unor metode, abordări inovatoare de interacțiune cu anumite grupuri țintă, grupuri dezavantajate, îmbunătățirea metodelor și practicilor în lucrul cu tinerii, mai multă deschidere/ sinergii cu organizații active la nivel european;
- **Comunitate:** conștientizarea problemelor în comunitate și efecte de îmbunătățire, inițiative viitoare;
- **La nivel european:** colaborări ulterioare, valorizare și multiplicare a rezultatelor obținute.

V. Persoane resursă

În funcție de tipul de mobilitate, se impune implicarea unor persoane care dețin cunoștințe, abilități relevante în tematica proiectului în special și competențe, expertiză, oferind suport beneficiarilor direcți ai proiectului, respectiv participanții (tinerii participanți, lucrătorii de tineret, voluntarii SEV, tinerii cu nevoi speciale și oportunități reduse). Acestea pot fi denumite persoane resursă, aducând o valoare adăugată calității proiectului și contribuind în mare măsură la obținerea unor rezultate de învățare de calitate.

Schema de mai jos sintetizează principalele persoane cheie identificate pentru fiecare tip de mobilitate, precum și cele care se regăsesc în toate cele trei tipuri de mobilități din domeniul tineretului:



- ✚ **Liderul de grup** este o persoană adultă care însoțește tinerii participanți în proiectele de schimburi de tineri, fiind obligatoriu 1 lider la 4 tineri. Rolul liderului de grup este de catalizator în procesul de învățare al tinerilor participanți pe care îi reprezintă și îi ajută să redacteze certificatul Youthpass, îi însoțește pe toată perioada de implementare a mobilității și asigură protecția și siguranța acestora, îi pregătește înainte de mobilitate și, de ce nu, îi încurajează să iasă din zona de confort prin implicare în activități de facilitare și organizare a mobilității. De asemenea, liderul de grup al fiecărui grup național are obligativitatea de a completa în platforma Mobility Tool raportul individual în numele tuturor participanților pe care îi reprezintă;
- ✚ **Mentorul** este o persoană resursă specifică proiectelor de mobilitate de tip Serviciul European de Voluntariat. Mentorul poate fi privit ca un “instrument” prin care se asigură sprijin voluntarilor SEV și integrarea într-un mediu nou, familiarizarea cu comunitatea locală, facilitarea procesului de învățare și sprijinirea în identificarea rezultatelor de învățare, acordarea de suport și sprijin în situații de criză și eventuale conflicte în care

voluntarul este implicat, suport personal individualizat, suport lingvistic. Este recomandat ca acesta să fie o persoană externă și independentă organizației coordonatoare/ gazdă pentru a asigura un grad de obiectivitate ridicat și pentru a câștiga încrederea voluntarului consiliat pe perioada stagiului;

✚ **Coordonatorul de voluntari “supervizor”** este o persoană care poate să fie separată de coordonatorul de proiect, a cărei implicare fiind puternic recomandată, dat fiind complexitatea implementării proiectului. Implicarea acestuia într-un proiect SEV depinde foarte mult și de forma de organizare a instituției sau organizației care implementează astfel de proiecte și, evident, de numărul de voluntari pe care îi găzduiește. Această persoană trebuie să fie specializată și poate oferi diferite forme de sprijin în ceea ce privește introducerea voluntarului în cultura organizațională/instituțională în care își va desfășura activitatea stagiului, va informa și va comunica permanent cu voluntarul, oferă suport tehnic, oferă sarcini zilnice și le supervisează, asigură protecția și siguranța acestuia, asigură în permanență monitorizarea, evaluarea și îi oferă constant feedback, asigură suport în ciclul specific de formare SEV, încurajează voluntarul să parcurgă cursurile de formare lingvistică;

✚ **Facilitatorul** este persoana care are rolul de a facilita implicarea activă a fiecărui participant și de a-i înlesni contribuția, de a construi o dinamică de grup care să încurajeze această participare și de a obține rezultatele asumate și planificate în timpul mobilității. Acesta are rolul fundamental de a asigura coerența și eficiența întâlnirii de lucru, el este cel care asigură în mod activ buna desfășurare a activității și procesului prin care fiecare participant se transformă într-un contribuitor al întâlnirii;

*Se impune o precizare în ceea ce privește implicarea unui facilitator într-un schimb de tineri. Astfel, se încurajează ca tinerii participanți să își asume acest rol pentru a dobândi competențe specifice, cum ar fi spirit de inițiativă, antreprenorial, competențe matematice și, foarte important, de a ieși din zona de confort. **NU** se recomandă ca liderii sau coordonatorul de proiect/membrii echipei de proiect să își asume acest rol. Se poate apela la un facilitator extern, permanent sau punctual, atunci când tema o impune sau activitățile necesită o implicare egală și permanentă a tinerilor participanți în activitățile planificate;

✚ **Formatorul** este specialistul care crează contexte de învățare în medii multiculturale prin metode non-formale specifice domeniului tineret. Formatorul, prin livrarea de informații, dezvoltă competențe în baza planificării asumate prin candidatură, fiind factorul motivant care îi încurajează pe participanți să interiorizeze valorile și practicile și îi motivează să utilizeze ceea ce au învățat. Un bun formator pentru domeniul tineret este acela care are capacitatea de a transmite informații dincolo de nivelul rațional al gândurilor și cunoștințelor, sentimente și stări pline de energie. Această persoană este întâlnită în proiectele de mobilitate dedicate lucrătorilor de tineret, în cazul cursurilor de formare și mobilităților SEV, în cursurile de limbă străină. Formatorul este implicat în pregătirea și organizarea activităților de învățare, oferă feedback constant participanților și echipei de organizare și în activitatea de evaluare a mobilității;

- ✚ **Persoana însoțitoare** este persoana care are rolul de sprijinire a participanților cu nevoi speciale (dizabilități) sau cu oportunități reduse, dacă este cazul (exemplu: tineri din centre de reeducare) de a se deplasa la mobilitate, de a parcurge fără dificultăți activitățile din timpul mobilității în egala măsură și/sau în aceleași condiții cu restul participanților fără nevoi speciale și de a le asigura în mod suplimentar măsuri de siguranță și protecție;
- ✚ **Expertul** este persoana care deține cunoștințe și experiență în tematica proiectului și aduce o valoare adăugată activităților. Implicarea acestuia în proiect nu este obligatorie sau poate fi punctuală în timpul derulării mobilității sau în diferite etape de implementare ale proiectului, dacă acesta o impune;
- ✚ **Coordonatorul de proiect** este persoana care gestionează și organizează întregul proiect atât din punct de administrativ și logistic, cât și din punct de vedere calitativ, fiind persoana care acționează constant în vederea atingerii obiectivelor specifice ale proiectului asumat. El comunică, organizează, gestionează, motivează, evaluează. El este persoana de contact în relația cu Agenția Națională și partenerii din proiect.

VI. Importanța proceselor de management

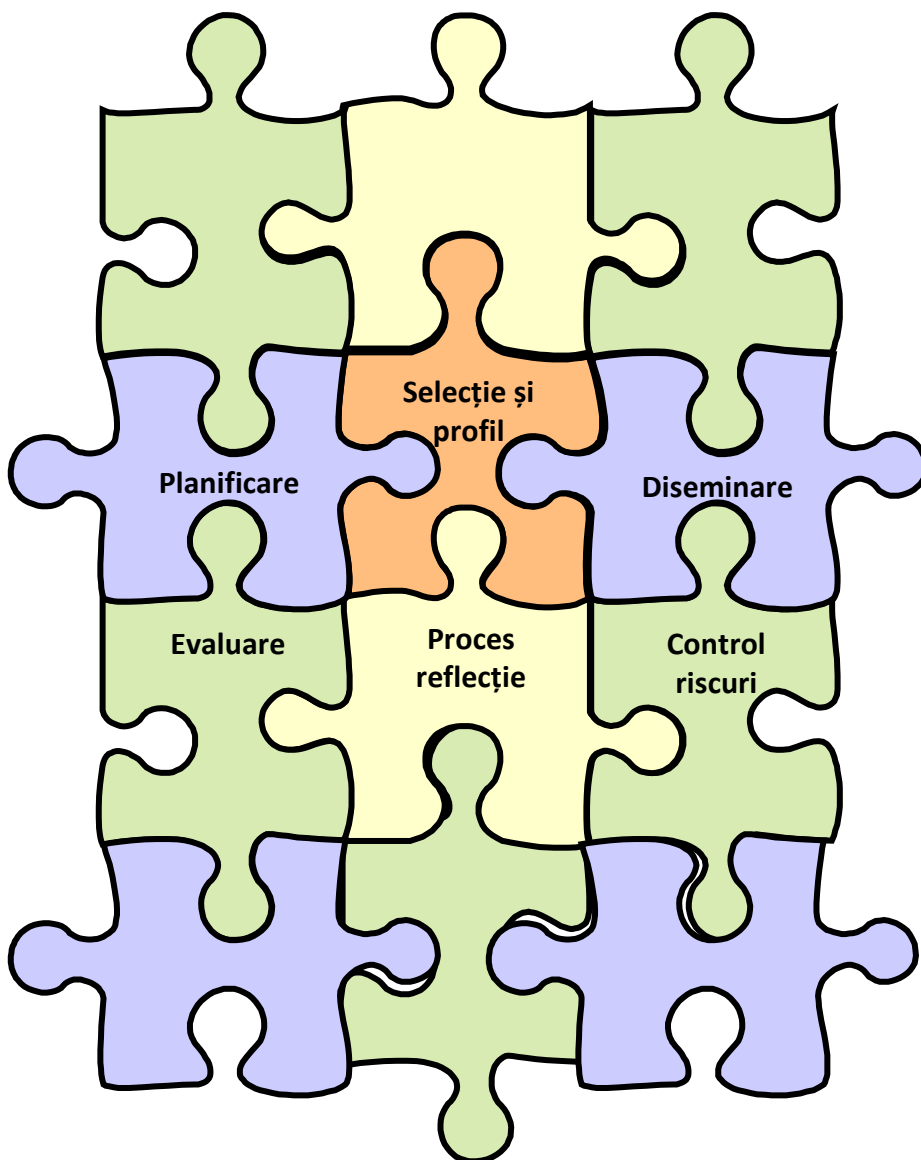
Coordonarea unui proiect transnațional de mobilități în domeniul tineretului necesită aplicarea de instrumente și tehnici specifice managementului de proiect în vederea implementării cu succes a proiectului. În această secțiune vom trata trei dintre procesele cheie ale managementului de proiect: asigurarea calității, monitorizare și evaluare, precum și managementul riscurilor.

VI.1. Asigurarea calității

Managementul calității în proiect include procesele și activitățile pe care Coordonatorul le întreprinde pentru a se asigura că proiectul răspunde necesităților pentru care a fost inițiat, respectiv că proiectul este implementat la un nivel calitativ ridicat, producând rezultate ale învățării de înaltă calitate pentru participanți, conform planificării din candidatură.

Pentru a putea realiza un control adecvat al calității în proiect, este necesar să existe un **plan de management al calității** în care să fie stabilite cerințele/ standardele/ indicatorii de calitate avuți în vedere – pornind de obiectivele proiectului și impactul estimat, precum și instrumentele și tehnicile folosite pentru urmărirea indicatorilor, frecvența aplicării instrumentelor, persoanele responsabile etc.

Asigurarea calității dorite într-un proiect de tineret depinde de o **serie de factori interconectați**, ca într-un **puzzle** în care lipsa unui element împiedică realizarea imaginii finale. Printre factorii importanți se numără:



✚ **O bună planificare**, încă de la începutul proiectului, a tuturor aspectelor, inclusiv cooperarea cu partenerii, definitivarea sarcinilor, organizarea practică a activităților, activitățile de învățare și rezultatele învățării pentru participanți etc., va permite implementarea proiectului fără deviații sau probleme majore, la calitate ridicată și obținând impactul așteptat;

✚ **Selecția participanților** trebuie realizată în comun de către toți partenerii, cu suficient timp înainte de mobilitate și trebuie să se bazeze pe nevoile pe care a fost fundamentat proiectul. **Profilul participanților** trebuie, de asemenea, să respecte planificarea din candidatură. Printre elementele ce trebuie urmărite în definitivarea profilului și realizarea selecției, se numără:

❑ **Pentru schimb de tineri:** vârsta (13-30 ani), abilități, competențe personale, nevoi personale pentru care tinerii participă la mobilitate, rezidenți în țara partenerului care îi trimite în mobilitate. Liderii de grup trebuie să fie peste 18 ani (fără limită maximă de vârstă). Număr rezonabil de tineri și echilibrat din partea fiecărui partener;

❑ **Pentru lucrători de tineret:** pregătire profesională relevantă pentru tematica proiectului, competențe profesionale și/sau personale, nevoi profesionale și instituționale pentru care participă la mobilitate, să fie angajat/membru în organizația parteneră/coordonatoare, să fie peste 18 ani (informația se va proba cu CV-ul și recomandarea organizațiilor implicate, contracte de angajare/colaborare). Participanții trebuie să fie rezidenți în țara partenerului/ coordonatorului;

❑ **Pentru SEV:** vârstă 17-30 ani, abilități, cunoștințe și/sau competențe profesionale/experiență minime necesare pentru activitățile din timpul stagiului, nevoi personale sau profesionale pentru care participă la mobilitate. Voluntarii trebuie să fie rezidenți în țara partenerului care îi trimite.

✚ Un **proces de reflecție** bine structurat va permite participanților să conștientizeze rezultatele învățării obținute, contribuind la sporirea impactului la nivelul acestora;

✚ **Diseminarea, evaluarea, controlul riscurilor** (și nu numai) reprezintă de asemenea elemente importante în asigurarea calității în cadrul proiectului (a se vedea capitolele din ghid dedicate fiecărei secțiuni).

VI.2. Monitorizare și evaluare

Monitorizarea proiectului

✚ Ce este monitorizarea?

Monitorizarea este procesul de colectare sistematică și analizare a informațiilor cu privire la activitățile proiectului. Reprezintă o verificare regulată a ceea ce facem în timpul implementării proiectului.

✚ Ce monitorizăm?

- ✓ resursele investite în proiect (umane, materiale, financiare, informaționale, de timp);

- ✓ activitățile: respectarea planificării și standardelor calitative și cantitative pentru fiecare activitate;
- ✓ procesul de luare a deciziilor (ce decizii sunt luate, cine este și nu este implicat în luarea deciziilor).

Cine face monitorizarea?

- ✓ membrii echipei de proiect, executivul (reprezentantul legal) / consultant extern pentru supervizare - monitorizare internă;
- ✓ finanțatorul și/sau alte organisme guvernamentale - monitorizare externă.

Cum se face?

- ✓ **Statistici** - cea mai simplă și este bazată pe indicatori cantitativi: număr de beneficiari, resurse financiare angajate (Cât de mult? Cât, câte?);
- ✓ **Informații calitative:** Ce am făcut? Ce efecte a avut ceea ce am făcut?
- ✓ **Jurnalele:** Cine a făcut, ce? Și când? - se recomandă un acord între toți cei implicați;
- ✓ **Observațiile:** sunt utilizate observațiile unei persoane care nu este implicată sau din din exterior pentru asigurarea obiectivității. Ce văd? Ce aud?
- ✓ **Interviuri și chestionare:** colectarea informațiilor de la membri, beneficiari cu întrebări închise și deschise (aduc mai multă informație dar sunt mai dificil de interpretat);
- ✓ **Trecerea în revistă a datelor obținute** - colectarea informațiilor obținute și a datelor și exprimarea acestora într-o formă care să fie de folos celui care le folosește.

Când se face?

Monitorizarea se realizează în timpul derulării proiectului.

Evaluarea

Ce este evaluarea?

Evaluare: reprezintă o apreciere a tot cuprinzătoare a performanței proiectului în atingerea obiectivelor. Evaluarea oferă perspective, evidențe, informații în procesul luării deciziilor și trebuie orientată către îmbunătățirea proiectului și acțiunilor viitoare ale organizațiilor care implementează proiectul.

Ce evaluăm ?

Evaluăm performanțele proiectului în atingerea obiectivelor și asigurarea calității dorite.

Evaluarea internă:

- ✓ Performanța echipei de proiect;
- ✓ Relația cu finanțatorul;
- ✓ Relația cu partenerii din proiect;
- ✓ Relația cu autoritățile locale/partenerii locali/diverse instituții;
- ✓ Impactul proiectului asupra beneficiarilor.

Evaluarea externă:

- Măsura în care beneficiarul a respectat planificarea și standardele stabilite și, dacă nu, ce efecte a avut asupra atingerii obiectivelor. Acest tip de evaluare este realizată de finanțatorul;
- Atingerea obiectivelor parteneriatului și calitatea relațiilor de colaborare – evaluare realizată de organizațiile partenere.

Cine face?

Evaluarea ca proces integrat este realizată de:

- managerul de proiect și/sau executivul/consultant extern - evaluarea internă;
- finanțatorul și/sau alte organisme guvernamentale, organizații partenere - evaluare externă.

În proiectele de tineret evaluarea reprezintă rezultatul contribuției fiecărei persoane implicate în proiect:

Exemplu pentru un schimb de tineri:

Cine - Participanții

Ce? - pregătire activitate, proces de selecție, calitatea mobilității, rezultate de învățare obținute, aspecte logistice

Cum? - prin feedback, utilizând instrumente stabilite în faza de planificare împreună cu partenerii;

Cine? - Liderii de grup

Ce? - rezultate proiect, obiective de învățare îndeplinite, metode de lucru, aspecte financiare;

Cum? - feedback, raport individual completat în Mobility Tool după mobilitate etc

Cand? - în timpul și la finalul mobilității;

Participanții și liderul de grup pentru fiecare grup național - cooperarea în timpul proiectului în interiorul grupului național și în relațiile cu restul grupurilor naționale, dinamica grupurilor naționale, rezultate realizate împreună;

Partenerii implicați pentru organizarea practică în toate aspectele sale;

Partenerii locali.

În cazul în care în monitorizare au fost implicate și alte persoane din afara organizației, este recomandat ca acestea să fie implicate în evaluare.

Cum se face evaluarea?

Evaluarea:

1. Colectarea informațiilor (Monitorizarea): *Ce s-a făcut, date cantitative și calitative*
Cum anume s-a făcut: chestionare, observare etc

2. Analizarea informațiilor: *interpretarea informațiilor și aprecierea informațiilor.*

3. Prezentarea rezultatelor: *validarea analizelor și judecăților și elaborarea raportului de evaluare.*

4. Post evaluarea: ce facem cu rezultatele?



Cand se face evaluarea?

Evaluarea este plasata în etapa de încheiere a proiectului.

Important! Succesul unei evaluări bune a proiectului este dat de:

1. O atentă planificare a următoarelor aspecte:

- Ce anume este de evaluat?
- Cine o va face?
- Cum urmează sa o facă?
- Când se evaluează?
- Ce metode vor fi folosite?
- Ce resurse sunt implicate?
- Cum vor fi folosite rezultatele?

2. Utilizarea unor instrumente valide și de încredere. Abordarea aleasă depinde foarte mult de expertiza echipei de evaluare, de metodele utilizate în colectarea informațiilor, de durata proiectului și resursele utilizate.

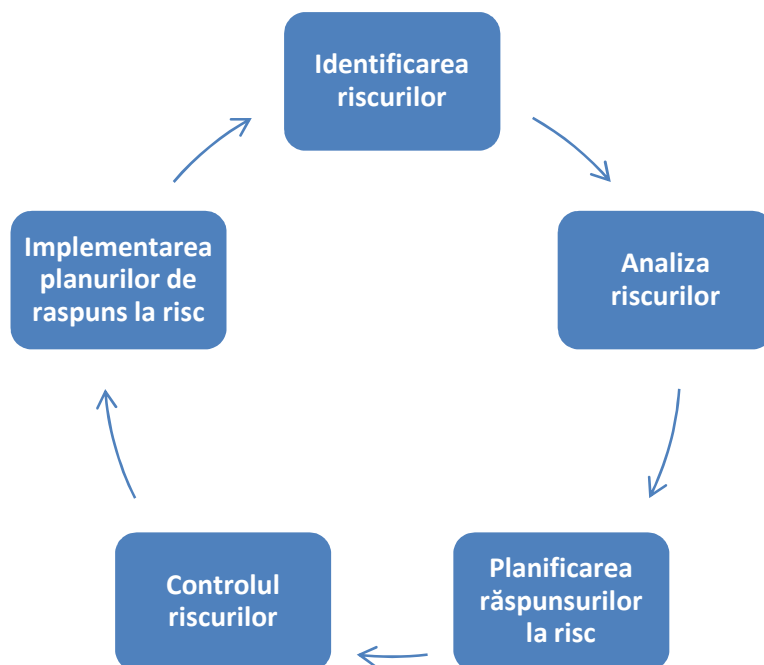
Ce trebuie să cuprindă un raport de evaluare?

- Obiectivele avute în vedere;
- Ce informații și date au fost colectate, cum au fost colectate și analizate;
- Cine a realizat-o și cine a fost implicat;
- Au fost atinse obiectivele fixate?
- Ce rezultate au fost atinse?
- Ce noi necesități au rezultat pe parcursul proiectului și ce se va face cu ele?
- Ce recomandări se fac pe viitor?

VI.3. Managementul riscurilor

Riscul este un fenomen întâlnit în orice activitate întreprinsă, fiind adesea asociat cu termeni precum nesiguranță, incertitudine sau pericol. În contextul managementului de proiect, riscul reprezintă un eveniment incert care dacă se produce afectează obiectivele unei activități sau ale întregului proiect.

Managementul riscurilor cuprinde o serie de procese pe care echipa de proiect trebuie să le realizeze, în diferite momente cheie ale proiectului:



- ✚ Riscurile trebuie **identificate** încă din etapa de elaborare a candidaturii, precum și în diferite momente ale proiectului, împreună cu partenerii din proiect. Riscurile vor fi documentate într-un **registru al riscurilor** ce va fi actualizat periodic;
- ✚ Fiecare risc identificat trebuie **analizat** din diferite perspective: cât de credibil este riscul; care este probabilitatea de a se produce; dacă se produce, care va fi impactul asupra proiectului. Pe baza analizei se va realiza o ierarhizare a riscurilor, în funcție de probabilitatea de apariție și de impact;
- ✚ **Planurile de răspuns la risc** pot cuprinde măsuri de reducere a efectelor sau implementarea unor planuri de contingență/rezervă;
- ✚ **Controlul** riscurilor reprezintă procesul de monitorizare a riscurilor identificate, precum și identificarea de noi riscuri.

Redăm mai jos o serie de exemple de riscuri ce pot fi întâlnite în proiectele de tineret și posibile efecte ale acestora, precum și modalitatea în care acestea pot fi gestionate.

În gestionarea riscurilor și a oricăror probleme apărute în proiect, se recomandă Coordonatorilor să contacteze Agenția Națională pentru sprijin și consiliere.

	Risc	Posibile efecte/consecințe	Modalități de prevenire/reducere a probabilității de apariție	Modalități de gestionare/reducere a impactului (în cazul producerii riscului)	
Riscuri legate de management	Planificare deficitară	Întârzieri în realizarea activităților; Calitate scăzută a rezultatelor și impactului; Imposibilitatea finalizării proiectului.	Planificare realistă, monitorizare atentă; Distribuție clară a sarcinilor.	Replanificări pentru recuperarea întârzierilor; Decalare perioadă mobilități/ prelungire proiect (cu acordul AN).	Apelarea la sprijin și consiliere din partea Agenției Naționale
	Comunicare deficitară cu partenerii	Neînțelegeri; Conflicte; Implicare scăzută în sarcini.	Comunicare constantă și eficientă; Discutarea problemelor, negocieri, clarificări.	Regândirea strategiei de comunicare cu partenerii.	
	Management financiar defectuos	Neîncadrare în bugetul aprobat; Cheltuieli ineligibile; Raportari eronate către finanțator/ neaprobarea raportului final și plății soldului.	Clarificarea regulilor financiare de la început; Monitorizare constantă a costurilor și documentației; Contact constant cu expertul AN pentru nelămuriri.	Revizuirea raportării; Contactare reprezentant AN.	
Riscuri legate de activități	Selecție participanți nebazată pe nevoile și profilul stabilite	Lipsa de interes a participanților; Nerealizarea rezultatelor învățării așteptate; Impact scăzut.	Planificare atentă a procesului de selecție, împreună cu partenerii.	Reluarea/ îmbunătățirea procesului de selecție (ex. revizuirea criteriilor de selecție) împreună cu partenerii, în funcție de analiza de nevoi.	
	Renunțări/ imposibilitatea participării la mobilitate a unor participanți	Grupuri naționale incomplete (care pot conduce inclusiv la ineligibilitatea costurilor sau imposibilitatea organizării mobilității); Impact scăzut / obiective nerealizate.	Realizarea unui proces de selecție structurat, din timp; Realizarea unor liste de reserve; O buna pregătire a participanților anterior mobilității din punct de vedere a activităților, lingvistic, cultural.	Selectarea unor participanți de pe lista de rezervă; Redistribuire număr participanți între parteneri (cu acordul AN).	
	Conflicte între participanți/ participanți și persoane resursă	Coeziune a grupului afectată; Lipsă de implicare; Renunțări / retrageri.	Facilitarea comunicării de către persoanele resursă (lider, mentor, coordonator etc.); Clarificarea neînțelegerilor; Facilitarea înțelegerii interculturale dintre participanți.	Medierea conflictelor.	

VII. Includere și interculturalitate

Promovarea echității și incluziunii tinerilor care se confruntă cu diferite obstacole (precum dizabilități, probleme de sănătate, dificultăți educaționale sau de ordin economic, social, geografic) este una dintre prioritățile programului Erasmus+. Însă, componenta de includere nu se referă la simpla participare numerică la activitățile din proiect a tinerilor aflați în astfel de situații, ci mai degrabă la o participare completă și reală care să producă schimbări și impact vizibil în viața participanților.

Pentru a se asigura că includerea este cu adevărat eficientă și nu realizată doar în termeni statistici, coordonatorii de proiecte sunt invitați să reflecteze asupra unor aspecte precum:

- ✚ Cum vor fi identificați tinerii în această situație (mai ales dacă organizația nu lucrează în mod curent cu acest grup țintă)?
- ✚ Care este situația exactă a acestora, cum au ajuns în această situație? Ce nevoi au și ce nevoi le pot fi rezolvate prin proiect?
- ✚ Cum vor fi motivați să participe în proiect? Ce limbaj va fi folosit pentru a-i aborda și pentru a evita stigmatizarea? Ce îi poate împiedica să participe?
- ✚ Cum vor fi implicați efectiv în activități? Va fi asigurată o participare reală în care tinerii pot contribui la toate activitățile/ pot prelua inițiativa? Cum vor fi gestionate activitățile de grup?
- ✚ Ce măsuri suplimentare de sprijinire vor fi implementate, în funcție de nevoile specifice ale participanților?
- ✚ Ce beneficii vor avea în urma participării, ce impact este vizat pe termen scurt, mediu și lung?

Includerea tinerilor cu oportunități reduse este în strânsă legătură cu promovarea diversității, tinerii trebuind să resimtă că participă în proiecte în propriile lor condiții, eventualele diferențe cu privire la norme, credințe, atitudini și experiențe de viață reprezentând un plus de valoare în cadrul activităților. Cadrul învățării non-formale și informale din proiectele de tineret creează condiții pentru realizarea de activități atragătoare care să promoveze participarea activă a tuturor tinerilor implicați.

Proiectele de mobilitate în domeniul tineretului se desfășoară într-un **puternic context intercultural**, atât la nivelul managementului de proiect, parteneriatul fiind format din organizații din diferite țări, cât și la nivel de activități, participanții la mobilități - tineri sau lucrători de tineret, fiind de diferite naționalități.

Apartenența persoanelor la o anumită cultură implică propriile percepții asupra timpului, spațiului, relațiilor personale și sociale, precum și propriile valori, atitudini și credințe. Toate aceste diferențe pot reprezenta oportunități de valorificare a diversității culturale, dar în același timp și provocări pentru implementarea cu succes a proiectului.

Astfel, coordonatorii de proiecte trebuie să fie conștienți de importanța aspectelor interculturale, pentru a le putea gestiona în mod adecvat și a evita apariția unor probleme sau conflicte care pot afecta calitatea proiectului.

La **nivel de activități**, participanții la mobilități, inclusiv cei cu oportunități reduse, trebuie pregătiți în mod adecvat pentru întâlnirile interculturale pe care le vor experimenta, pentru a putea accepta diversitatea de idei, mentalități, obiceiuri și stiluri de viață. Metodele de lucru propuse în cadrul activităților trebuie să țină cont de diferențele culturale dintre participanți, astfel încât să îi determine să fie conștienți de apartenența la diferite culturi și să accepte diversitatea.

Mobilitatea este în sine o experiență de învățare interculturală în urma căreia se așteaptă ca participanții să aibă un grad mai mare de sensibilizare interculturală și să devină mai conștienți de valori europene precum: respectul pentru drepturile omului, solidaritate, egalitate de șanse, participare și democrație etc.

La **nivel de parteneriat**, în contextul gestionării unui proiect comun, reprezentanții organizațiilor partenere din diferite țări trebuie să formeze o echipă și să adere la obiective comune. Însă coordonatorul de proiect se poate confrunta cu diferite motivații și interese, având în vedere diferențele culturale dintre parteneri atât la nivel personal, cât și la nivel de culturi organizaționale, care influențează modul de lucru în cadrul proiectului.

Pentru a evita neînțelegerile sau conflictele în cadrul parteneriatului, coordonatorul trebuie să acorde importanță modului de comunicare și cooperare cu partenerii. În acest sens, încă de la începutul proiectului, coordonatorul trebuie să agreeze împreună cu partenerii o serie de reguli de bază privind comunicarea, procesul de luare a deciziilor, cum vor fi abordate situațiile dificile și termenele limită în cadrul proiectului etc. În comunicarea cu partenerii, coordonatorul trebuie să se asigure că mesajele transmise sunt clare și nu creează confuzii și să ceară în mod constant feedback. Nu trebuie ignorat faptul că partenerii comunică de cele mai multe ori virtual, folosind mijloacele de comunicare electronice, iar competențele de comunicare în limba engleză a celor implicați pot fi diferite, ceea ce poate genera neclarități sau neînțelegeri.

VIII. Raportul final

Conform contractului de finanțare, în termen de maxim 60 de zile de la finalizarea proiectului, beneficiarul are obligativitatea de a depune raportul final al proiectului, document care cuprinde descrierea tehnică a tuturor etapelor de implementare ale proiectului, precum și raportarea costurilor efectuate în proiect, reprezentând cererea de plată finală (maxim 20% din grantul aprobat).

Depunerea raportului final este obligativitatea exclusivă a organizației beneficiare (Coordonatorul proiectului), aceasta asumându-și integral toate declarațiile și descrierile oferite, prin semnarea declarației de onoare de către reprezentatul legal.

Documentul va fi completat în limba română, cu excepția Sumarului proiectului, sumar care va fi redactat în limba engleză.

Raportul final se completează online în instrumentul electronic de mobilitate Mobility Tool, instrument comun dezvoltat la nivelul întregului Program Erasmus+. Totodată generarea raportului final poate fi realizată și în faza de implementare a proiectului, în orice etapă.

Documentele care compun raportul final depus de beneficiar sunt:

- ✓ **Formularul online** existent în platforma Mobility Tool;
- ✓ **Declarația de onoare** semnată de reprezentantul legal al organizației coordonatoare, reprezentând anexă la raportul final;
- ✓ **Calendarul de activități** implementat, în format excel, reprezentând anexă la raportul final;
- ✓ **Lista de prezență** a participanților implicați în proiect (**exclusiv pentru mobilități de tip schimburi de tineri**), reprezentând anexă la raportul final;
- ✓ **Toate documentele financiare care să confirme cheltuirea costurilor reale** (daca au fost aprobate de AN și angajate de beneficiar), **mai exact costurile pentru nevoile speciale ale participanților cu dizabilități și costurile excepționale**, reprezentând anexă la raportul final;
- ✓ **Fotocopii după documentele participanților care să confirme acordarea vizelor** pe perioada de implementare a proiectului (daca au fost solicitate costuri de viză în cadrul costurilor excepționale), reprezentând anexă la raportul final;
- ✓ **Dovada rezidenței** participanților care au fost înregistrați cu o altă naționalitate decât cea aferentă țării unde își are sediul organizația care i-a selectat, reprezentând anexă la raportul final;

Pentru conținutul acestor documente, va rugăm să consultați contractul de finanțare și anexele sale.

Conform cerințelor impuse de Comisia Europeană, AN stabilește un eșantion aleatoriu pentru evaluarea aprofundată a unui număr de proiecte finanțate. În acest sens, AN va notifica organizația coordonatoare, solicitându-i documente financiare suplimentare, expres menționate în contractul de finanțare și în funcție de tipul de proiect finanțat, **spre exemplu:**

- ✓ Declarațiile individuale ale participanților pentru justificarea costurilor de călătorie și pentru suportul organizațional, suport lingvistic (SEV);

- ✓ Dovezile de plată a sumei totale pentru sprijinul individual datorată voluntarului de către beneficiar (exclusiv SEV);
- ✓ Dovada de participare la cursuri sub forma unei declarații semnată și ștampilată (daca se aplică) de către reprezentantul legal al furnizorului cursului, în care se specifică numele voluntarului, limba predată, formatul și durata sprijinului lingvistic furnizat, și/sau facturile și dovezile de plată pentru achiziționarea de materiale didactice (de învățare), specificând limba în cauză, numele și adresa organismului care emite factura, suma și moneda, precum și data facturii – pentru justificare sprijinului lingvistic (exclusiv SEV);
- ✓ În cazul în care sprijinul lingvistic este furnizat direct de către beneficiar: o declarație semnată și datată de către voluntar, precizând numele voluntarului, limba învățată, formatul și durata sprijinului lingvistic primit (exclusiv SEV).

Toate documentele financiare (înregistrate în contabilitate) trebuie să conțină în original mențiunea „Plătit din proiectul nr. 201X-X-RO01-KA105-XXXXX”. De asemenea, pentru orice situație, fotocopiile trebuie certificate de către reprezentantul legal al Coordonatorului cu mențiunea „conform cu originalul” și semnate.

Pentru validarea raportului final de către AN și efectuarea plății finale pentru proiect, vă recomandăm să vă asigurați de următoarele:

- ✓ Toate informațiile înregistrate în Mobility tool sunt complete și corecte;
- ✓ Raportul final este complet, salvat împreună cu anexele obligatorii, în funcție de tipul de proiect și costurile aprobate;
- ✓ Toate rapoartele individuale ale participanților responsabili cu completarea acestora, în funcție de tipul de proiect implementat, sunt completate și salvate. Astfel, pentru schimburi de tineri obligativitatea revine liderilor de grup, pentru mobilitățile lucratorilor de tineret obligativitatea revine tuturor participanților, pentru mobilitățile de tip SEV obligativitatea revine voluntarilor SEV;
- ✓ Consultați conținutul rapoartelor individuale ale participanților și utilizați comentariile și aprecierile acestora în evaluarea proiectului, oferind în acest sens informații relevante în raportul final;
- ✓ Toate costurile declarate au fost cheltuite în beneficiul proiectului și sunt înregistrate în contabilitatea organizației coordonatoare. În cazul în care AN solicită documente financiare, ele trebuie să poată fi puse la dispoziție fără întârzieri;
- ✓ Toate secțiunile raportului final sunt complete și respectă cerințele din formularul online;
- ✓ Informațiile sunt concise, la obiect și relevante pentru proiectul implementat.

În cazul în care raportul final nu este depus în termenul de 60 de zile, conform dispozițiilor contractului de finanțare, AN va notifica Coordonatorul pentru întârzierea depunerii raportului final, mergând până la reziliere.

De asemenea, în cazul în care AN solicită orice document care are directă legătură cu implementarea proiectului, de natură tehnică și/sau financiară, Coordonatorul are obligativitatea să îl depună în termenul solicitat.

IX. Reguli financiare

Structura Programului Erasmus + în general, și a domeniului tineret mobilități, în particular, are o abordare din punct de vedere financiar mai flexibilă comparativ cu programele anterioare, precum și cu alte surse de finanțare europene.

Finanțarea acordată propune condiții de finanțare mai simple, ușor abordabile din perspectiva implementării și a cerințelor, facilitând o mai bună înțelegere a acestora din partea beneficiarilor.

Sunt utilizate cu preponderență sume forfetare și costuri unitare, făcând astfel facilă concepția bugetară și gestionarea eficientă a grantului și, totodată, oferind posibilitatea beneficiarilor de a se concentra pe obiectivele și rezultatele planificate în proiect.

Documentele care reglementează finanțarea acordată sunt: Contractul de finanțare încheiat între beneficiar și AN, împreună cu anexele sale, Ghidul Programului Erasmus +, documente standard comune la nivelul întregului Program Erasmus +.

Acest ghid tratează câteva aspecte importante cu privire la regulile aplicabile pentru declararea costurilor angajate în proiect ca eligibile, după cum urmează:

Plățile sunt menționate la articolul I.4.1 din Contractul de finanțare, Condiții speciale - Plățile pe durata proiectului și articolul I.3 - Sumele maxime și forma finanțării.

Procedura standard de plată pentru un proiect de mobilitate operată de către AN se realizează prin transfer bancar în 2 etape:

- ✓ **Plata de prefinanțare (avansul)** se va transfera în termen de 30 de zile de la data semnării contractului de către AN (ultima parte semnatară) în contul beneficiarului, în procent de 80% din totalul grantului. De regulă se acordă înainte de începerea proiectului sau la începutul implementării acestuia;
- ✓ **Plata soldului (plata finală)** se acordă în procent maxim de 20% din grantul total, după validarea raportului final și a tuturor cheltuielilor declarate și realizate de beneficiar și parteneri, conform finanțării obținute.
- ✓ În cazul în care valoarea avansului acordat depășește valoarea finală a finanțării stabilite în urma evaluării și aprobării raportului final, nu poate exista o plată a soldului, ci va fi **recuperată suma aferentă** diferenței constatate, fiind emisă o **notă de debit**.

Cu titlu de excepție, AN poate să stabilească proceduri de plată diferite, împărțind prefinanțarea în mai multe tranșe sau să reducă prefinanțarea sau să nu o acorde deloc în cazul în care capacitatea financiară sau operațională a beneficiarului nu este considerată satisfăcătoare.

AN va efectua toate plățile către Coordonator în Euro. În cazul în care este emisă o notă de debit, suma care trebuie recuperată va fi recuperată în Euro

Tipuri de costuri (barem de cost unitar si costuri reale)

Bugetul unui proiect de mobilitate este împărțit în două categorii de costuri: costuri bazate pe număr de unități (costuri unitare) și costuri reale.

Tipurile de costuri bazate pe **barem de cost unitar** sunt:

- ✓ **Costuri de călătorie** reprezintă contribuția la costurile de deplasare ale participanților (inclusiv ale însoțitorilor persoanelor cu dizabilități, acolo unde se impune) de la locul de origine la locul de desfășurare a mobilității și retur, inclusiv pentru Vizita de Planificare în Avans pentru Schimburi de tineri și Serviciul European de Voluntariat. Acestea se calculează pe baza distanței de călătorie parcurse de fiecare participant, utilizând calculatorul oficial de distanțe agreeat de CE: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/tools/distance_en.htm;
- ✓ **Costuri pentru sprijin organizațional** reprezintă costurile legate de punerea în aplicare a activităților de mobilitate (exemple: costuri pentru pregătire mobilitate/ți, cazarea participanților, masă, logistică, materiale promoționale, costuri de diseminare, alte costuri direct legate de implementarea mobilității/lor);
- ✓ **Sprijin Individual**, exclusiv pentru SEV, reprezintă „banii de buzunar” destinați voluntarilor pentru cheltuieli suplimentare/personale, necesare acestora;
- ✓ **Sprijin lingvistic**, exclusiv pentru SEV, reprezintă costul necesar pentru îmbunătățirea cunoștințelor lingvistice în limba pe care o vor folosi voluntarii în timpul stagiului SEV.

Condiții de validare a costurilor bazate pe număr de unități (costuri unitare) angajate în proiect:

- ✓ unitățile trebuie să fie utilizate în fapt sau produse în perioada de implementare a proiectului, perioada fiind expres menționată în contractul de finanțare în articolul I.2.2 din Condițiile Speciale;
- ✓ unitățile trebuie să fie necesare în implementarea Proiectului sau să fie produse în cadrul acestuia;
- ✓ numărul unităților trebuie să fie identificabil și verificabil, în special, susținut de înregistrările și documentele prevăzute în contractul de finanțare (anexa III).

Tipuri de costuri bazate pe **costuri reale**:

- ✓ **Costurile pentru nevoile speciale** ale participanților cu dizabilități (dacă se aplică și dacă oportunitatea acestor costuri este justificată în partea tehnică a proiectului);
- ✓ **Costurile excepționale**, necesare pentru vize, vaccinuri, costuri pentru rezidență, pentru vizita de planificare în avans - VPA (dacă se aplică și sunt aprobate), costuri necesare tinerilor cu oportunități reduse, condiția fiind ca oportunitatea acestor costuri să fie justificată în partea tehnică a proiectului.

Condiții de validare a costurilor reale angajate în proiect:

- ✓ Cheltuielile sunt indicate în bugetul total estimat și aprobat al proiectului;
- ✓ Cheltuielile trebuie să aibă legătură directă cu proiectul și sunt necesare pentru punerea în practică a proiectului;
- ✓ Sunt identificabile și verificabile, fiind înregistrate în evidențele contabile ale beneficiarului;

- ✓ Sunt efectuate de către beneficiar în perioada de implementare a proiectului, perioada fiind expres menționată în contractul de finanțare (fără excepție, angajându-se întregul grant). Durata proiectului este expres menționată la articolul I.2, Intrarea în vigoare a contractului și durata acestuia.
- ✓ Sunt rezonabile și justificate;
- ✓ Respectă legislația națională în vigoare;
- ✓ Nu sunt acoperite din alte granturi UE.

Transferul de sume este reglementat în Contractul de finanțare, acesta fiind posibil în anumite limite expres menționate (exemple: transferurile între aceleași tipuri de costuri, transferurile între aceleași tipuri de mobilități implementate în cadrul aceluiași proiect, maxim 10 % între capitolele bugetare bazate pe costuri reale).

Atenție!

Nu este permis transferul bugetar de la costurile pentru sprijinul individual al voluntarului către alte capitole bugetare!

Nu este permis transferul pentru mărirea sumelor impuse prin Apelul Național la Propuneri de proiecte pentru anumite costuri necesare în proiect (exemple: 50 euro /zi /participant pentru cazare pentru VPA la o mobilitate de tipul schimb de tineri sau SEV, 150 euro/luna pentru mentorat consolidat pentru proiectele SEV etc).

Pentru operarea acestor transferuri în limitele impuse de contract nu este nevoie de o aprobare prealabilă a AN, însă este obligatorie informarea prealabilă, realizată prin email adresat direct responsabilului de proiect, acesta luând cunoștință de transferul realizat. Acest transfer trebuie descris și în raportul final la secțiunile corespunzătoare: modificări și buget.

Moneda pentru conversia și raportarea costurilor

Cheltuielile din cadrul proiectului (cele în regim de costuri reale) vor fi raportate către finanțator în Euro în cadrul raportului final. Pentru a converti costurile suportate în alte monede decât Euro, Coordonatorul va folosi cursul de schimb specificat în contractul de finanțare la *Articolul I.4.10 - Moneda pentru cererea de plată și conversia în euro*. De exemplu, pentru proiectele selectate în anul 2016, conversia se va face la cursul de schimb lunar Inforeuro, stabilit de Comisia Europeană și publicat pe website-ul său¹, aplicabil la data la care contractul este semnat de ultima dintre cele două părți, respectiv Agenția Națională.

Modificări ale grantului

Modificările grantului sunt posibile în următoarele limite:

- ✓ Diminuarea grantului la cererea uneia dintre părți;
- ✓ În cazul transferului de sume în limitele impuse de contractul de finanțare.

Acest aspect este unul exceptional și va fi tratat corespunzător în funcție de situație, în baza documentele puse la dispoziție de ambele parti și în limitele impuse de Contractul de finanțare și Ghidul programului.

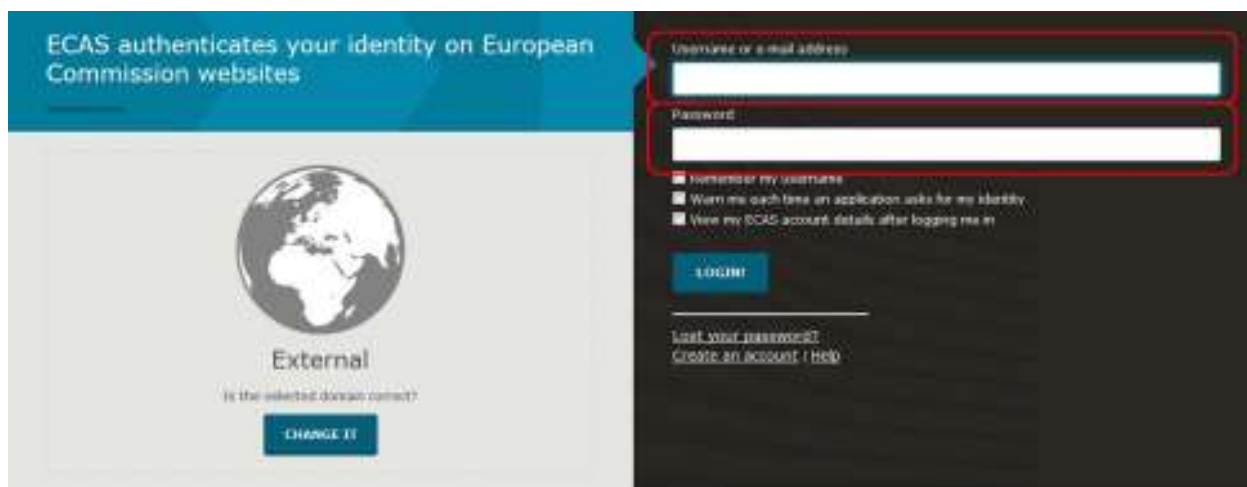
¹http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/inforeuro/inforeuro_en.cfm

X. Mobility Tool

Mobility Tool reprezintă instrumentul online care permite coordonatorilor să înregistreze toate informațiile cu privire la activitățile de mobilitate realizate în proiect, să solicite rapoartele participanților, precum și să depună raportul final aferent proiectului.

Cum se accesează Mobility Tool?

Mobility Tool se accesează la link-ul <https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility>, folosind datele de identificare (nume utilizator și parolă) ale contului ECAS creat în cadrul Portalului Participantului URF.



Cine poate accesa Mobility Tool?

Din partea organizației coordonatoare, atât reprezentantul legal cât și persoana de contact pot accesa datele proiectului în Mobility Tool. În schimb, doar persoana de contact poate edita date, reprezentantul legal având doar drept de vizualizare a informațiilor. De asemenea, organizațiile partenere pot accesa proiectul, având doar drept de vizualizare.

Când poate fi accesat proiectul în Mobility Tool?

Proiectul poate fi accesat în Mobility Tool după semnarea contractului de finanțare de către Agenția Națională. Persoana de contact indicată în formularul de candidatură va primi pe email o notificare cu privire la accesul la Mobility Tool. Notificarea este transmisă în mod automat de către sistemul Mobility Tool.

Ce informații se regăsesc/ trebuie completate în Mobility Tool?

Dupa conectarea la Mobility Tool și selectarea proiectului în cauză din lista de proiecte în care organizația este implicată, următoarele secțiuni/ informații vor fi disponibile:

- ✓ **Date generale** cu privire la proiect (secțiunea „Details”);
- ✓ **Informațiile cu privire la organizațiile participante** în proiect (secțiunea „Organisations”);
- ✓ **Datele de contact** ale organizațiilor participante;
- ✓ **Secțiunea ”Mobilități”** în cadrul căreia coordonatorii vor introduce informațiile cu privire la participanții la mobilitate, durata mobilității, bugetul solicitat per

mobilitate/participant etc. În cadrul acestei secțiuni coordonatorul va solicita rapoartele participantilor (lideri de grup, lucrători de tineret, voluntari), în funcție de tipul de mobilitate;

- ✓ **Secțiunea "Import/Export"** oferă posibilitatea de a exporta datele introduse în cadrul mobilităților, precum și de a importa date;
- ✓ **Secțiunea "Buget"** în care costurile vor fi actualizate în mod automat, instrumentul Mobility Tool preluând informațiile din mobilitățile introduse de Coordonator în secțiunea "Mobilități";
- ✓ **Secțiunea "Reports"** în cadrul căreia Coordonatorul va completa raportul final aferent proiectului – *a se vedea Capitolul "Raport final" din prezentul ghid pentru mai multe detalii.*

De reținut!

- ❖ Organizația coordonatoare, prin persoana de contact specificată în candidatură, are obligația de a introduce în Mobility Tool informațiile referitoare la participanți de îndată ce aceștia au fost selectați, înainte de sorirea lor în țară. În cazul Serviciului European de Voluntariat, voluntarii trebuie introduși în Mobility Tool cu cel puțin o săptămână înainte de începerea stagiului.
- ❖ La introducerea datelor aferente unui participant, există posibilitatea de a salva acea mobilitate ca fiind completă sau "în ciornă". Secțiunea de buget va prelua doar informațiile din mobilitățile salvate ca fiind complete.
- ❖ Raportul final poate fi generat și completat pe parcursul proiectului, transmiterea lui fiind obligatorie doar după data de finalizare a proiectului.

Pentru mai multe informații cu privire la Mobility Tool, vă recomandăm să consultați manualul pentru beneficiari disponibil în limba engleză la: <https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility/media/Mobility%20Tool+%20Guide%20for%20Beneficiaries.pdf>.

Manualul conține și o serie de link-uri către videoclipuri/ tutoriale practice cu privire la diferite operațiuni specifice Mobility Tool: adăugarea unei mobilități, exportarea/ importarea datelor, completarea și trimiterea raportului final etc.

XI. Resurse utile

Ghidul programului Erasmus+: <http://www.erasmusplus.ro/documente-candidatura>
Mobilitati Domeniul tineret Erasmus+, documente relevante:

<http://www.erasmusplus.ro/tineret-mobilitati>

Project management: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/training-kit-on-project-management-t-kit-series.68/>

Training essentials: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/tool/training-kit-on-training-essentials-t-kit-series.71/>

Project Management Institute, **Ghidul Ansamblului de Cunoștințe ale Managementului de Proiect (Ghidul PMBOK®)**, Ediția a cincea, revizia 3, Tradus de PMI Charter Romania, 2014

Gareis, Roland, **Happy Projects !**, Editura ASE, Bucuresti, 2006

Managementul riscurilor:

A Risk Management Standard © IRM: 2002, disponibil la https://www.theirm.org/media/886059/ARMS_2002_IRM.pdf

ISO 31000: 2009 Risk management - Principles and guidelines, International Organization for Standardization, 2009

ISO Guide 73: 2009 – Risk Management – Vocabulary, disponibil la <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>

Inclusion: <https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/archive/archive-publications/inclusionforall/tkitinclusion/>

Intercultural learning : <http://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-4-intercultural-learning?inheritRedirect=true>

European Voluntary Service: <http://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-5-international-voluntary-service?inheritRedirect=true>

Evaluation in youth work: <http://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-10-educational-evaluation-in-youth-work?inheritRedirect=true>

Youth transforming conflict: <http://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/t-kit-12-youth-transforming-conflict>

Youthpass: <https://www.youthpass.eu/en/publications/>

Quality in EVS projects: <https://www.salto-youth.net/rc/see/resources/see/publications/hopscotch/evs/>

Advise for quality planning of youth exchanges: <https://www.salto-youth.net/rc/see/resources/see/publications/cherry-on-the-cake/>

Tools for non-formal: https://www.salto-youth.net/downloads/4-17-2694/GP_Tools-For-Learning-in-non-formal-educ_GB_130912_HD.pdf

Tools for non formal learning: <https://www.salto-youth.net/tools/toolbox/>

Make Waves-Have impact!: <https://www.salto-youth.net/rc/inclusion/inclusionpublications/makingwaves/>

Visual Identity Erasmus+ Guide:

http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/promotional_en.htm

Mobility Tool Guide:

[http://www.anpcdefp.ro/userfiles/Mobility Tool+ Guide for Beneficiaries.pdf](http://www.anpcdefp.ro/userfiles/Mobility%20Tool%20Guide%20for%20Beneficiaries.pdf)

OLS Guide: [http://erasmusplusols.eu/app/uploads/2014/09/Userguide assessment.pdf](http://erasmusplusols.eu/app/uploads/2014/09/Userguide_assessment.pdf)

EVS Charter: [http://www.anpcdefp.ro/userfiles/Annex 1 EVS Charter.pdf](http://www.anpcdefp.ro/userfiles/Annex_1_EVS_Charter.pdf)

CIGNA insurance _instructions for administrators:

[http://www.anpcdefp.ro/userfiles/EACEA Erasmus+ Volunteers insurance instuctions for administrators.pdf](http://www.anpcdefp.ro/userfiles/EACEA_Erasmus+Volunteers_insurance_instructions_for_administrators.pdf)

Conținutul acestei comunicări nu reprezintă în mod obligatoriu poziția Comisiei Europene.
Întreaga responsabilitate pentru această publicație aparține autorului.