



Youth Empowerment through co-creative Activity development

**Opuscolo di buone pratiche
del processo di co-creazione
inclusive**

2025



Co-funded by
the European Union

Document information

Project title:	Youth Empowerment through co-creative Activity development
Project Acronym:	YEA
Programme:	KA220-YOU – Cooperation partnerships in youth
Project Number:	2022-2-BE05-KA220-YOU-000099630
Start date:	1.6.2023
End date:	31.5.2025
Work Package:	WP4
Related WP(s):	WP2 & WP3
Lead Organisation	
Dissemination level	
Document's name	MR 4.2 Opuscolo di buone pratiche del processo di co-creazione inclusiva
Type	
No. Deliverable	

Libretto di buone pratiche

COSA?

Cosa sono le "buone pratiche"?

Il progetto YEA ha deciso che sarebbe stato utile non solo fornire alle comunità locali linee guida per un processo di co-creazione inclusivo, ma anche alcune idee per poterle implementare con successo. Queste "buone pratiche" sono una raccolta di raccomandazioni evidenziate durante ciascuna fase del processo di co-creazione, oltre ad alcuni suggerimenti e trucchi validati.

CHI?

A chi sono rivolte queste "buone pratiche"?

Sebbene queste buone pratiche siano state sviluppate grazie alla collaborazione tra specifici stakeholder all'interno delle comunità di Pelt (Belgio), Vantaa (Finlandia) e Palermo (Italia), ne incoraggiamo l'utilizzo da parte di chiunque appartenga alle seguenti categorie e desideri costruire e realizzare un processo di co-creazione inclusivo all'interno delle proprie comunità:

- Organizzazioni giovanili locali
- Organizzazioni di supporto
- Comuni

Il progetto YEA utilizza il termine "organizzazioni di supporto" per descrivere le organizzazioni che concentrano il loro lavoro sul supporto ai giovani con background migratorio, come i centri di accoglienza e comunità residenziali. Tra i membri di queste organizzazioni possono esserci dipendenti o volontari che ricoprono ruoli di direttori, coordinatori, assistenti sociali e operatori giovanili. Inoltre, chiunque desideri far parte della propria comunità può utilizzare questo opuscolo per scoprire diversi modi in cui contribuire a un processo di co-creazione. Se avete competenze specifiche, talenti ed esperienza, vi invitiamo a metterle a servizio del territorio, così che si possano costruire sempre più ponti tra le persone e garantire comunità più connesse.

Generale

Costruire una connessione

Per il consorzio YEA, si è rivelato un vantaggio includere nel nostro progetto aspetti che si basano sulla creazione di una connessione tra diversi gruppi all'interno di una comunità. Abbiamo inaugurato il progetto YEA con opportunità informali di scambio con le persone giovani, che attraverso la metodologia del Photovoice, hanno condiviso le loro voci. Infatti, senza l'utilizzo dell'attività photovoice, i workshop successivi "Definire il proprio gruppo", "Una sola voce" e "Processo di co-creazione" non avrebbero potuto avere lo stesso impatto per la costruzione di un processo co-creativo inclusive. PhotoVoice ha permesso a facilitatori e facilitatrici di comprendere meglio i bisogni, i desideri e le sfide delle persone giovani che abitano il territorio e gli spazi comunitari, offrendo al contempo a operatori e ad operatrici giovanili, professionisti e rappresentanti comunali una visione chiara del mondo complesso, delle vulnerabilità e delle aspirazioni delle persone giovani di oggi, nelle loro diversità e sensibilità.

Gestire le aspettative

All'inizio del processo, considerate le aspettative delle persone partecipanti. Assicuratevi che queste siano disponibili a sostenere e partecipare attivamente al processo. Ognuno dovrebbe essere consapevole dei costi (tempo e risorse) della propria partecipazione nel progetto YEA. Inoltre, le persone partecipanti dovrebbero riflettere sui benefici derivanti dal prendere parte a questo processo di co-creazione. In alcuni casi, le persone giovani potrebbero incontrare nuove persone giovani con cui trascorrere del tempo, scoprire nuove attività, scambiare idee, bisogni e preoccupazioni con rappresentanti e operatori che lavorano con e per persone giovani.

Infine, è importante condividere in anticipo le tempistiche previste, da dedicare alle attività con le persone partecipanti così da trasmettere l'entità dell'impegno e della tipologia di partecipazione richiesta. Tuttavia, considerate le situazioni di vulnerabilità delle persone giovani, ma anche gli impegni professionali e personali di rappresentanti e operatori, è anche importante garantire flessibilità e spirito di adattamento.

Mantenere la comunicazione durante tutto il processo

Una comunicazione chiara e concisa è fondamentale per qualsiasi collaborazione e gioca un ruolo cruciale anche nel processo di co-creazione. L'utilizzo di appunti e promemoria guiderà le riunioni e aiuterà le persone partecipanti che si aggiungeranno, nel corso del processo, ad inserirsi immediatamente. Il partner finlandese ha utilizzato una strategia basata su questi appunti e tenendo tutti aggiornati attraverso la condivisione della documentazione. È importante assicurarsi che questi siano disponibili a tutti per la lettura e il feedback. In Italia, il partner ha creato un gruppo WhatsApp per discutere i feedback, mentre in Belgio sono state scattate foto di lavagne bianche per garantire la chiarezza di eventuali appunti. Anche la coerenza è utile. Ad esempio, una buona pratica è quella di fissare dei giorni e delle ore specifiche di ritrovo, così da garantire un senso di responsabilità e sicurezza nelle persone partecipanti.

Ulteriori considerazioni

Networking

- Autenticità: Siate genuini nelle vostre interazioni. Le persone apprezzano la sincerità.
- Follow-up: Mantenete i contatti facendo follow-up dopo i primi incontri.
- Valorizzate lo scambio: Offrite aiuto e condividete le conoscenze.

5

Collaborazione

- Comunicazione chiara: Assicuratevi che tutte le persone partecipanti comprendano obiettivi, ruoli e aspettative.
- Rispetto e inclusività: Valorizzate le diverse prospettive e create un ambiente inclusivo.
- Risoluzione dei conflitti: Affrontate i disaccordi in modo costruttivo e tempestivo.

Pratiche generali

- Ascolto attivo: Prestate attenzione alle idee e al feedback degli altri.
- Affidabilità: Siate affidabili e mantenete gli impegni presi.

- Adattabilità: Siate aperti a nuove idee e flessibili nel vostro approccio.

Fase 1: Brainstorming

Buone pratiche

Un brainstorming efficace può portare a idee e soluzioni innovative. Ecco alcuni esempi tratti dal progetto YEA che potrebbero essere considerati in questa fase del processo di co-creazione. Infine, alcuni suggerimenti generali per guidare l'esecuzione di questa fase.

Utilizzare materiali diversi

Offrire diversi tipi di materiali e metodi di espressione può consentire alle persone partecipanti di essere creative e di mettere a frutto i propri punti di forza. In Belgio, il facilitatore ha utilizzato riviste e ha incoraggiato le persone partecipanti a ritagliare immagini per le attività durante la sessione di brainstorming. Questo si è rivelato un modo efficace per promuovere la partecipazione. Per alcune persone partecipanti, l'olandese non era la loro lingua madre e a volte la capacità di esprimersi a parole era difficile. L'uso di immagini si è rivelato efficace per dimostrare le proprie idee. È stato più accessibile e ha eliminato o ridotto gli effetti della barriera linguistica per le persone partecipanti.

7

Definire il ruolo del facilitatore

Fin dall'inizio del processo di co-creazione, è necessario scegliere un facilitatore o una facilitatrice. Il ruolo del facilitatore può variare a seconda del processo co-creativo, ma è importante avere qualcuno che crei uno spazio inclusivo e più sicuro, oltre a promuovere la partecipazione delle persone. In Finlandia, il facilitatore ha notato che alcune persone partecipanti provavano ansia durante i workshop e per contrastarla, una buona pratica è stata quella di iniziare a scherzare così da porsi come una figura accessibile, che ascolta e che può imparare da ogni singola persona. Si è instaurata una fiducia reciproca e le persone partecipanti sono state meno restie a partecipare al brainstorming. Idealmente, questo dovrebbe avvenire prima della fase di brainstorming; in caso contrario, si consiglia di dedicare qualche minuto all'inizio del workshop. Affidare al facilitatore il ruolo di supporto a tutte le persone partecipanti durante il processo co-creativo può far sì che i partecipanti si sentano viste e valorizzate.

Prendi appunti

Incoraggia una o due persone a prendere appunti delle idee condivise durante la sessione. Queste persone saranno responsabili di tenere traccia del flusso di pensieri e potrebbero essere responsabili di aggiornare eventuali partecipanti assenti. Questo potrebbe accrescere il senso di responsabilità e impegno nel processo di costruzione. Inoltre, una buona pratica, sperimentata a Palermo, è quella di creare uno spazio comune (ad esempio tramite WhatsApp o Google Drive) in cui caricare tutte le idee, e tenere traccia di foto o qualcosa che documenti tutte le fasi del processo co-creativo. In questo modo tutte le persone partecipanti possono accedervi quando lo desiderano. Questo potrebbe aiutare a trasmettere l'idea di essere nel mezzo di un processo, che tutti contribuiscono e che il processo verrà sviluppato grazie a tutti i soggetti coinvolti.

Ulteriori considerazioni

Preparazione

- Definire l'obiettivo: indicare chiaramente il problema o l'obiettivo per focalizzare la sessione.
- Raccogliere risorse: fornire tutte le informazioni o i materiali di base necessari.

Durante la sessione

- Incoraggiare l'apertura mentale: promuovere un ambiente in cui tutte le idee sono benvenute, indipendentemente da quanto siano non convenzionali.
- Evitare le critiche: attendere la valutazione delle idee fino alla fine della sessione di brainstorming per mantenere il flusso creativo.
- Sviluppare le idee: incoraggiare le persone partecipanti ad approfondire i suggerimenti reciproci.
- Mantenere la concentrazione: mantenere la discussione coerente e pertinente all'obiettivo.
- Utilizzare supporti visivi: utilizzare lavagne, post-it o strumenti digitali per visualizzare le idee.

Dopo la sessione

- Organizzare le idee per categoria: raggruppare le idee simili per identificare temi comuni.
- Valutare e stabilire le priorità: valutare la fattibilità e il potenziale impatto di ciascuna idea.
- Piano d'azione: sviluppare un piano per realizzare le idee ritenute migliori dalle stesse persone partecipanti.

Fase 2: Organizzazione delle idee

Buone pratiche

Organizzare le idee in modo efficace può aiutare a trasformare i pensieri in piani attuabili. Ecco alcune buone pratiche da seguire, oltre ad alcuni suggerimenti generali:

Iniziare a pensare all'attività finale

In questa fase del processo di co-creazione, può essere utile iniziare ad immaginare che aspetto avrà, nella sua versione finale, l'attività pensata. Non deve essere necessariamente la versione "definitiva", ma è utile poter iniziare a pensare a quali siano le priorità delle persone partecipanti. Iniziare a discutere le caratteristiche e i dettagli dell'attività, come ad esempio il tipo di persone beneficiarie, il numero di partecipanti attesi, e la tipologia di risorse necessarie.

Sviluppare una buona comunicazione

Ricorda, questo processo è guidato, tuttavia la comunicazione tra le persone partecipanti dovrebbe essere incoraggiata e attiva. In Finlandia, una buona pratica è stata quella di creare una cartella condivisa a cui le persone partecipanti potevano sempre accedere e condividere riflessioni, input e note, che gli altri partecipanti potevano commentare. Inoltre, un gruppo WhatsApp o altri canali di comunicazione in cui è possibile pubblicare comunicazioni e feedback diretti rappresentano un modo efficiente ed efficace per mantenere il coinvolgimento. Comunicate attivamente con gli stakeholder inviando in anticipo l'ordine del giorno e l'invito al workshop e ricordando loro un workshop imminente. Dopo il workshop/attività, inviate un promemoria e comunicate chiaramente gli argomenti concordati e le scadenze.

10

Dedicate tempo e spazio al networking

Tenete a mente che il networking tra le persone partecipanti può avvenire in qualsiasi momento durante il processo di co-creazione. Il networking non è solo un aspetto importante del processo di co-creazione, ma offre anche alle persone partecipanti l'opportunità di stabilire nuove connessioni, trovare obiettivi comuni non ancora emersi e facilitare lo scambio di nuove idee. Per “networking” non facciamo

riferimento solo ai professionisti partecipanti, ma anche per le persone giovani, che possono avere l'opportunità di conoscere i diversi ruoli che le organizzazioni svolgono sul territorio, per future attività e collaborazioni. Tenetelo presente e dedicate tempo e spazio al networking.

Ulteriori considerazioni

Raccolta iniziale (vedi anche la fase di "Brainstorming")

- Brain dump: scrivi tutte le tue idee senza preoccuparti di ordine o struttura.
- Usa strumenti: utilizza strumenti digitali come mappe mentali, app per prendere appunti o strumenti fisici come post-it.

Categorizzazione

- Raggruppa idee simili: identifica temi comuni e raggruppa le idee correlate.
- Stabilisci priorità: determina quali idee sono più importanti o fattibili da perseguire per prime.

Visualizzazione

- Mappe mentali: crea rappresentazioni visive delle tue idee per vedere connessioni e relazioni.
- Diagrammi di flusso: usa i diagrammi di flusso per delineare processi o fasi.

11

Affinamento

- Valuta: valuta i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce (analisi SWOT) di ogni idea.
- Semplifica: scomponi le idee complesse in parti più piccole e gestibili.

Documentazione

- Note organizzate: tieni appunti dettagliati e organizzati per riferimento futuro.
- Piani d'azione: sviluppa piani d'azione chiari con passaggi e scadenze specifici.

Fase 3: Identificazione delle risorse e distribuzione dei compiti

Buone pratiche

L'identificazione delle risorse e la distribuzione efficace dei compiti sono fondamentali per una gestione efficace del progetto. Ecco una breve raccolta di buone pratiche da seguire, insieme ad alcuni suggerimenti generali per il monitoraggio di questa fase:

Utilizzare esperienze/risorse esistenti

Ognuno ha esperienze da condividere per pianificare un'attività, sia come coordinatore che come partecipante. Fate leva su queste esperienze chiedendo alle persone di condividere le proprie esperienze su cosa ha funzionato o non ha funzionato in passato. Questa conoscenza può essere vitale per il successo di questo processo di co-creazione. In Belgio, si sono tenute discussioni sulle precedenti attività organizzate dal Comune, ed è stato attraverso questi momenti di scambio che le persone giovani hanno potuto condividere che la comunicazione utilizzata dal comune non era la più efficace. In risposta, il Comune ha fatto presente alle persone giovani partecipanti che molti degli eventi sono limitati dal budget. Comprendere le risorse finanziarie e umane dell'interlocutore e le procedure interne è importante, così da identificare limiti e promuovere idee progettuali in linea con le condizioni disponibili.

Identificare le risorse già esistenti può aiutare nella pianificazione e nell'esecuzione di un'attività. Questi includono, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo:

- Sedi fisiche
- Gruppi di networking per coinvolgere persone partecipanti
- Organizzazioni che già organizzano attività e dispongono di persone giovani interessate a partecipare

Tutte le persone possono contribuire

Potrebbero verificarsi casi in cui alcune persone partecipanti potrebbero avere un accesso limitato alle risorse necessarie in questa fase. Durante la distribuzione dei compiti, è opportuno chiarire che l'entità del contributo non ha importanza. I compiti devono essere appropriati per ciascun partecipante e tener conto della sua portata, competenza, interessi ed esperienze, ma soprattutto la disponibilità a livello di tempo. In Italia e Belgio, le persone giovani hanno svolto un ruolo cruciale nel coinvolgere altre persone giovani nelle attività del progetto YEA. Potrebbero non avere esperienza nell'organizzazione di eventi, ma sapevano come comunicare rapidamente con i loro coetanei, attraverso i canali di comunicazione più adeguati per persone giovani.

Infine, è importante che i ruoli siano chiaramente definiti e che tutti i soggetti coinvolti partecipino attivamente. Questo può essere sottolineato riconoscendo che tutti stanno lavorando insieme per raggiungere l'obiettivo comune.

Ulteriori considerazioni

Monitoraggio e adeguamento

- Verifiche regolari: tenere riunioni regolari per monitorare i progressi e affrontare eventuali problemi.
- Flessibilità: essere pronti a riassegnare compiti o risorse secondo necessità.
- Ciclo di feedback: incoraggiare i membri del team a fornire feedback sulla distribuzione dei compiti e sull'allocazione delle risorse.

Fase 4: Esecuzione dell'attività

Buone pratiche

L'esecuzione efficace di un'attività implica un'attenta pianificazione, una comunicazione chiara e un monitoraggio continuo. Ecco alcune buone pratiche da seguire:

Facilitare l'empowerment dei giovani

Durante il processo di co-creazione, il consorzio ha potuto osservare come le persone giovani coinvolte sviluppassero legami positivi tra loro e con gli altri e le altre partecipanti, inclusi il personale delle organizzazioni e i rappresentanti dei comuni. Facilitando e incoraggiando queste nuove connessioni, si possono ottenere benefici sia a breve che a lungo termine. L'espansione della loro rete fornirà loro gli strumenti e l'incentivo per continuare a essere membri attivi della comunità.

Valorizzare l'agency e la leadership delle persone giovani

Quando coinvolgete le persone giovani nel processo di co-creazione di un'attività a loro dedicata, assicuratevi di coinvolgerle nella gestione delle attività giornaliere. Nell'esperienza del progetto YEA, si ha avuto l'opportunità di apprezzare che le persone giovani partecipanti hanno idee, e spesso sanno anche come metterle in pratica. Ciò non sminuisce il ruolo di professionisti e professionisti né che debbano essere le persone giovani a prendere tutte le decisioni, ma piuttosto che si possano promuovere più opportunità in cui possano essere coinvolti nelle fasi decisionali, per ciò che li riguarda da vicino, come la promozione delle attività di tipo ludico-ricreative a loro destinate.

Un aspetto importante del processo di co-creazione che merita una specifica menzione è la costruzione della fiducia. Naturalmente, questo richiede gradualità, impegno costante e molta pazienza in una fase iniziale. Il quadro si complica ulteriormente quando si entra in contatto con situazioni di vulnerabilità, in cui la fiducia è percepita come pericolosa. Seguendo alcune linee guida e buone pratiche, alle persone partecipanti può essere offerto uno spazio che favorisca lo sviluppo della fiducia nelle loro nuove relazioni. Affidate i compiti ai giovani prima e durante l'attività. Ciò contribuirà alla loro autoefficacia e darà loro un senso di empowerment.

Inoltre, questa fiducia non è applicabile solo alle persone coinvolte nel processo, ma anche al processo stesso. Questo processo di co-creazione richiede impegno da parte di tutte le parti coinvolte e potrebbero esserci momenti in cui sembra che le cose non stiano andando come previsto. Tutti i partner hanno sperimentato questo in un modo o nell'altro, con un coinvolgimento limitato, cambiamenti dell'ultimo minuto nelle risorse, problemi con la partecipazione, tanto di persone giovani, tanto di rappresentanti delle municipalità e di professionisti nel mondo giovanile. E' necessario avere fiducia che piccoli passi generano sempre un piccolo impatto, e che il progetto YEA si sia mosso nella buona direzione e abbia potuto gettare le basi per un dialogo più strutturato tra giovani, territorio e professionisti nell'ambito della partecipazione giovanile.

Ulteriori considerazioni

Pianificazione

- Definire obiettivi chiari: definire cosa si intende raggiungere con l'attività.
- Creare un piano dettagliato: delineare i passaggi necessari per completare l'attività, inclusi tempi e traguardi.
- Preparare le risorse: assicurarsi che tutte le risorse necessarie (materiali, strumenti, personale) siano disponibili.

15

Comunicazione

- Informare il team: assicurarsi che tutti i soggetti coinvolti comprendano i propri ruoli e l'obiettivo generale.
- Canali aperti: mantenere aperte le linee di comunicazione per aggiornamenti e feedback.

Esecuzione

- Seguire il piano: attenersi ai passaggi delineati, ma essere flessibili per adattarli se necessario.
- Monitorare i progressi: verificare regolarmente i progressi rispetto al piano e apportare modifiche se necessario.

- Controllo qualità: assicurarsi che l'attività venga eseguita secondo gli standard richiesti.

Risoluzione dei problemi

- Identificare i problemi in anticipo: essere proattivi nell'individuare potenziali problemi.
- Risoluzione rapida: affrontare i problemi tempestivamente per evitare ritardi.

Fase 5: Sostenibilità dell'attività

Buone pratiche

In questa fase del processo di co-creazione, è importante considerare aspetti che possano supportare le persone partecipanti a sentirsi motivate a mantenere un senso di coinvolgimento sul territorio. I seguenti punti sono stati evidenziati al termine del processo di co-creazione in Belgio, Finlandia e Italia. Inoltre, condurre una valutazione al termine di un'attività può fornire un feedback prezioso e implica la valutazione dei risultati, dei processi e dell'impatto per comprenderne il successo e le aree di miglioramento.

Investimento di tempo

Dopo l'esecuzione dell'attività, è utile discutere la quantità di tempo necessaria per pianificarla e realizzarla dal punto di vista di tutte le persone partecipanti al processo di co-creazione. Esaminare il tempo che ciascuna organizzazione o individuo ha dedicato al processo e valutare se sia stato adeguato in relazione ai compiti e alle risorse disponibili potrebbe fornire indicazioni su eventuali discrepanze rispetto alle aspettative. Conversazioni individuali e di gruppo contribuiranno a mantenere aperto il dialogo incoraggiato nel processo di co-creazione, ma daranno anche spazio per affrontare eventuali preoccupazioni. Valutare questi aspetti relativi all'investimento di tempo può fornire una buona panoramica del potenziale futuro dell'attività.

17

Rete che porta alla collaborazione

Considerando l'effetto positivo che il processo di co-creazione può avere sul networking nella comunità, questo può essere utilizzato come vantaggio nella valutazione della sostenibilità dell'attività. Il networking crea opportunità per organizzazioni e individui di comprendere reciprocamente i propri punti di forza e di debolezza nella pianificazione e nell'esecuzione di attività per i propri gruppi target. Un altro vantaggio derivante dall'acquisizione di una prospettiva sulla sostenibilità di un'attività è la possibilità di vedere come le risorse possono essere condivise per poter integrare o migliorare un'attività esistente, risparmiando così tempo e risorse.

Ad esempio, la "Open doors walk" organizzata a Vantaa, in Finlandia, è stata un ottimo esempio di come le organizzazioni abbiano compreso i vantaggi di svolgere tale

attività. Supportando e incoraggiando la partecipazione di altre organizzazioni all'interno delle proprie reti, la pianificazione e l'esecuzione sono diventate più semplici, poiché i compiti sono stati distribuiti e l'infrastruttura dell'attività era già consolidata. Le persone partecipanti hanno anche fornito feedback positivi sul coinvolgimento di più organizzazioni all'interno della comunità. Essere innovativi

Cercare modi per migliorare è una parte importante del processo di valutazione e dovrebbe esplorare come renderlo innovativo. L'innovazione in questo caso può essere vista a partire dall'attività stessa, ponendosi domande come "Quali nuove attività potrebbero interessare di più ai nostri gruppi target?". Inoltre, le attività potrebbero essere pianificate in modo più innovativo, considerando diverse strategie di reclutamento, comunicazione ed esecuzione. In Italia, l'attività è stata svolta utilizzando una modalità ibrida. Questo ha avuto successo perché ha ampliato la portata dell'attività, aumentandone la partecipazione.

Ulteriori considerazioni

Effettuare una valutazione

- Definire gli obiettivi: delineare chiaramente ciò che si intende valutare, come efficacia, efficienza e impatto.
- Scegliere gli indicatori: devono essere in linea con i propri obiettivi (ad esempio, tassi di partecipazione, livelli di soddisfazione, sviluppo delle competenze).
- Utilizzare più metodi: combinare metodi qualitativi e quantitativi, come sondaggi, interviste, osservazioni e analisi dei dati.
- Confrontare con le aspettative iniziali: valutare l'attività rispetto agli obiettivi iniziali.
- Identificare le tendenze: cercare modelli e tendenze nei dati per comprenderne le implicazioni più ampie.

18

Ricevere feedback

- Coinvolgimento degli stakeholder: coinvolgere le persone partecipanti e gli altri stakeholder nel processo di valutazione per raccogliere diverse prospettive.
- Evidenziare punti di forza e di debolezza: identificare chiaramente cosa ha funzionato bene e cosa necessita di miglioramento.



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



Co-funded by
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.