

Welkom bij de opleidingsmodules 'Generativiteit'.

Het project "Generativity - manage it" werd gefinancierd met steun van de Europese Commissie in het kader van het Erasmus + programma Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education.

Het partnerschap bestaat uit: FEANTSA (België) als aanvrager/indiener, Diciannove (Italy), Danmar Computers (Polen), European Evaluation Company (VK), Cardet (Cyprus), KEA en de Universiteit van Thessalië (Griekenland), FNARS (Frankrijk), en FIOpsd (Italië).

De slides van de opleidingsmodule bestaan uit twee delen: de hoofdtekst (die zich toespitst op het essentiële) en de bijbehorende commentaren (die meer details, uitleg en tips geven).

De hoofdtekst van de slides is in het Engels, omdat het belangrijk is om vertrouwd te raken met de terminologie en woordenschat van het perspectief van een ambtenaar van de Europese Commissie; Engels is de gebruikelijke taal tussen indieners-aanvragers.

De commentaren bij de slides zijn vertaald in de partnertalen om voor een beter begrip van de belangrijkste punten in de slides te zorgen.

Met betrekking tot de implementatie van de trainingsmodules: het oorspronkelijke concept is uitgewerkt door Paolo Brusa and Federica Cadeddu (Diciannove); deze module is geïmplementeerd door Diciannove, het is gereviseerd door EEC, het is afgerond door Danmar Computers en het is vertaald door FEANTSA.



Module 0

Introduction to Generativity

Deze opleiding, die uit vijf modules bestaat, wil de Europese burgers een overzicht bieden van het mechanisme achter EU-financiering. De opleiding wordt gegeven in het kader van het Generativiteitsproject, dat gefinancierd wordt door Erasmus+.

Deze “Module 0 – Zaken om in het achterhoofd te houden bij het aanvragen van EU-fondsen” biedt een inleiding tot de Generativiteitsmodules. Hij geeft een overzicht van de belangrijkste thema's van de opleiding Projectcyclusbeheer.

The Generativity modules



0 - Introduction to Generativity

- ✓ *PCM origins, principles, main approach*
- ✓ *from PCM to structuring a project idea*



1 - Financial & programmatic priorities of the EU2020 strategy within various programs

- ✓ *areas & priorities for the 7 years mandate*
- ✓ *structural funds & funds for direct delivery*
- ✓ *matrix of opportunities available in the 2014-2020 program*



2 - How to structure an innovative and sustainable project idea

- ✓ *analysis of the logical structure of the project intervention*
- ✓ *project cycle management*
- ✓ *process from need analysis to SWOT matrix*
- ✓ *design of the objectives under the SMART matrix*
- ✓ *develop a project idea: innovative, sustainable, effective*

Het Generativiteitsproject heeft een reeks van zes modules ontwikkeld. Deze eerste module (module 0) biedt een inleiding tot het Generativiteitsproject, tot Projectcyclusbeheer (PCB) en tot de ontwikkeling van een projectidee via de PCB-benadering.

De inhoud van de andere modules is de volgende:

Module 1 gaat over de financiële en operationele prioriteiten van de EU2020-strategie en over de manier waarop deze binnen een productidee en indiening/aanvraag ontwikkeld dienen te worden.

Module 2 gaat over het structureren van een innovatief en duurzaam projectidee met het oog op een succesvolle indiening/aanvraag.

The Generativity modules



3 - Building an international, national, local partnership

- ✓ *what is a partnership*
- ✓ *building and effective partnership*
- ✓ *finding good partners*
- ✓ *partner communication and collaboration*
- ✓ *IT tools for project management*



4 - Submission procedures according to the guidelines of the European Commission

- ✓ *forms & attachments*
- ✓ *document preparation*



5 - Implementation, evaluation, valorisation, dissemination, exploitation of project results

- ✓ *implementation, dissemination, valorisation, communicative strategies*
- ✓ *administrative & financial management*
- ✓ *eligibility criteria of the cost items for the construction of the estimated budget*
- ✓ *direct costs, indirect costs, other costs, subcontracting*
- ✓ *how to navigate between the different forms of financing*
- ✓ *tools for monitoring / evaluation of activities & results*



Module 3 kijkt naar de zaken die komen kijken bij het ontwikkelen en handhaven van een partnerschap om het project te bevorderen, met inbegrip van de nationale, internationale en lokale partners.

Module 4 gaat over de vele regels en voorschriften die u kunt tegenkomen wanneer u een voorstel indient.

Module 5, tot slot, gaat over de implementatie van het project zelf, over de ontwikkeling ervan en over de manier waarop ervoor gezorgd kan worden dat het project in lijn blijft met wat was beloofd, door de ondersteuning ervan en hulp aan de gemeenschap om de realisaties ervan te benutten.

Introduction to Generativity



...what is it all about

“Generativity: manage it!” is a project funded by the Erasmus+ KA2 Learning Partnership.

It responds to some questions that arise in most third sector organizations: the need to acquire, develop & implement skills and competences on Project Cycle Management.

The term was coined in 1950 by Erik Erikson to denote a concern for establishing and guiding: in Erikson’s “Stages of Psychosocial Development”, generativity is defined as a struggle against stagnation that ascends during adulthood, when a process of guidance left the place for a process of guiding the next generations.

The partners of the project share their competences and skills to respond to such needs and to foster new generativity.

“Generativity: manage it!” consists of an online platform (IO1); five training modules (IO2), which have been tested during a 5 days short term training staff event (LTTA); the online tutorials on PCM (IO3); a dedicated bibliography on PCM

This module introduces the culture of PCM. For specific themes, please refer to the dedicated module.

6

“Generativity: manage it!” is een project dat een antwoord biedt op een aantal vragen die rijzen in de meeste organisaties uit de derde sector, in diverse domeinen: de noodzaak om vaardigheden en competenties te verwerven op het vlak van Projectcyclusbeheer.

“Generativity: manage it!” biedt een benadering om deze vaardigheden te verwerven en nieuwe doeltreffende en duurzame diensten te creëren, genereren, implementeren of produceren.

Het Generativiteitsproject heeft tot doel vaardigheden en kennis te delen in verband met het opstellen, indienen en implementeren van doeltreffende en duurzame projecten. Het project bevat een platform met een bibliografie, opleidingsmodules over PCB (Projectcyclusbeheer), tutorials en updates over nieuwe oproepen.

In de opleidingsmodules zal er ruimte zijn voor inhoud, uitleg en tips.

Ons doel is om onze competenties te delen en op die manier nieuwe generativiteit te bevorderen.

What is a project?

a series of activities aimed at bringing about clearly specified objectives within a defined time-period and a given budget

a temporary collection of related tasks to achieve the desired and unique results

has limited resources, involves an element of risk as it entails a level of uncertainty and it is unique by nature



Projecten kunnen aanzienlijk verschillen qua doelstellingen, reikwijdte en schaal. Kleinere projecten kunnen functioneren met bescheiden financiële middelen en slechts een paar maanden duren, terwijl grote projecten vele miljoenen euro kunnen vereisen en vele jaren in beslag kunnen nemen.

Een goed geformuleerd project moet ontstaan uit een goed evenwicht tussen de prioriteiten van het EU-beleid en de prioriteiten van de partner.

Key elements of a project

Clearly identified stakeholders, including the primary target group and the final beneficiaries

Clearly defined coordination, management and financing arrangements;

A monitoring and evaluation system (to support performance management);

An appropriate level of financial and economic analysis, which indicates that the project's benefits will exceed its costs.

8

Om te beantwoorden aan een enorme projectdiversiteit is het belangrijk dat systemen voor projectcyclusbeheer een flexibele toepassing van standaardwerkwijzen en -regels ondersteunen.

Het ontwikkelen, ontwerpen en implementeren van een project kan een complex systeem zijn, maar het is een proces dat een zekere mate van innerlijke eenvoud bevat.

Een voorbeeld is hoe ingewikkeld en eenvoudig het kan zijn om een maaltijd met vrienden te organiseren: je moet goed weten met wie je gaat eten (er rekening mee houdend dat een aantal vrienden uitgenodigd worden maar de uitnodiging niet aanvaarden); je moet een geschikt menu kiezen; je moet je aankopen plannen, organiseren en beheren zodat dit zo efficiënt mogelijk gebeurt en niet te veel tijd in beslag neemt; je moet je kookkunsten toepassen. Uiteindelijk eet je en zie je de resultaten dankzij de goede sfeer.

Alle sleutelementen van een project zijn hier aanwezig.

PCM origins, principles, main approach



Project Cycle Management (PCM) - 1

Project Cycle Management (PCM) is an approach to manage multiple projects or programmes and to improve the quality of projects by learning from one project and applying the lessons in the following ones.

The approach was introduced by the World Bank in the 1980, and spread in the 90s, when it was picked up by the European Commission.

Following an evaluation on Aid Efficiency, the EC introduced PCM as its main approach to manage and evaluate development project proposals

10

In 1992 heeft de Europese Commissie "Projectcyclusbeheer" (PCB) aangenomen als haar belangrijkste reeks tools voor het ontwerpen en beheren van projecten (gebaseerd op de Logische Kaderbenadering), om de ontwikkeling, het beheer en de doeltreffendheid van de ondersteuning van begunstigden te verbeteren.

De gedachte achter PCB is om, vanaf het begin, voorstellen te ontwikkelen die rekening houden met de reële behoeften (problemen) van de begunstigen van de interventies.

Project Cycle Management (PCM) - 2

AIMS

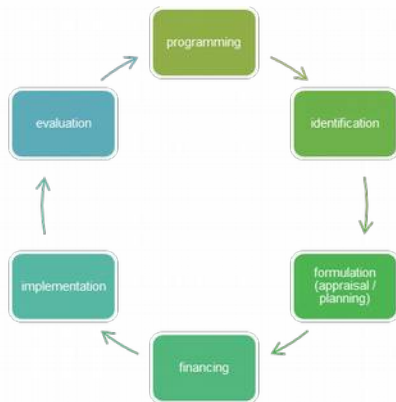
- improve the design and project management quality
- foster a systematic integration of all project phases
- harmonize all project activities into a process-oriented framework
- focus on the actual needs of the beneficiaries, stakeholders and target groups
- introduce a logical and pragmatical approach to counteract the main causes of design failure

PRINCIPLES

- include, orient and involve partners, stakeholders and possibly target groups
- focus on the sustainability of the project in the middle-long term
- ensure lasting benefits
- develop an analytical approach through the use of the Logical Framework
- integrate project objectives within the sectoral and horizontal objectives of Eu programs and with local and national ones

Projectcyclusbeheer (PCB) is een term die gebruikt wordt om de beheersactiviteiten en besluitvormingsprocedures te beschrijven die gebruikt worden tijdens de levenscyclus van een project (waaronder belangrijke taken, rollen en verantwoordelijkheden, belangrijke documenten en besluitvormingsmogelijkheden). PCB houdt in dat onderhandeld moet worden over beslissingen die aanvaardbaar zijn voor belangrijke groepen van belanghebbenden. Teamwerk en onderhandelings- en communicatievaardigheden zijn dan ook centrale elementen bij doeltreffend PCB. Daarnaast is het ook belangrijk om de politieke context te beoordelen waarbinnen beslissingen worden genomen. PCB biedt een algemeen analytisch besluitvormingskader, dat echter aangevuld moet worden door de toepassing van andere specifieke 'technische' en 'proces'-tools.

PCM six phases



All phases are progressive and cyclic, each phase is preparatory to the next one. Key decisions, information requirements and responsibilities are defined at each phase. Programming draws on evaluation to build experience as part of the institutional learning process.

PCB bestaat uit zes progressieve fasen: iedere fase leidt tot de volgende. Het gaat dan ook om een levenslang cyclisch proces van voortdurende vernieuwing en verbetering.

Definition of PCM six phases

Programming: the context is analysed to identify problems, opportunities and impediments that could be addressed in the implementation of the project	→	<i>what are the partners development priorities? what is the EC focus? what are the pros and cons in the context?</i>
Identification: identify and analyse the possible actions to be taken, project ideas are formulated	→	<i>is the concept relevant to local needs and consistent with EC policy priority?</i>
Formulation: the perceived project ideas are elaborated in plans of operational projects	→	<i>is the project feasible and will it deliver sustainable benefits? is the project based on a</i>
Financing: proposals are examined by authorities who decide whether or not to fund the project	→	<i>precise and effective cost-analysis? are results being achieved?</i>
Implementation: the project is implemented within the given gantt-chart, following the given distribution of tasks and activities; it is constantly monitored	→	<i>are resources efficiently used? is there a corrective strategy? Are results, benefits and</i>
Evaluation: The project is evaluated to determine what objectives have been achieved and to identify useful lessons for the future	→	<i>outputs achieved in the given time? Are they sustainable?</i>

13

Deze cyclus focust op drie belangrijke principes, terwijl de besluitvormingscriteria en -procedures (waaronder vereisten in verband met belangrijke informatie en criteria voor kwaliteitsbeoordeling) in iedere fase worden gedefinieerd.

De fasen in de cyclus zijn steeds progressief: iedere fase moet voltooid zijn opdat de volgende fase succesvol uitgevoerd zou kunnen worden.

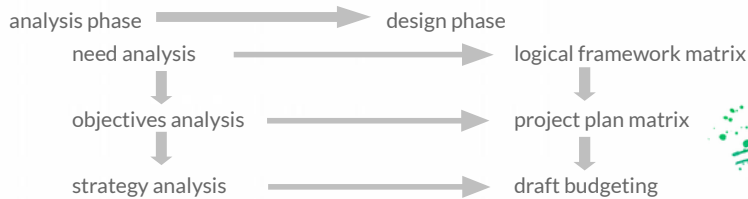
Het identificeren van nieuwe programma's en projecten steunt op monitoring- en evaluatieresultaten in het kader van een gestructureerd proces van feedback en institutioneel leren.

Iedere fase wordt eenvoudig gedefinieerd en stemt overeen met eenvoudige vragen die het voor aanvragers/indieners gemakkelijker kunnen maken om na te gaan of de dingen correct gebeuren.

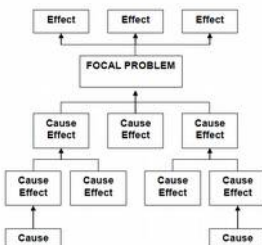
Wanneer deze stap is gegeven en goed geassimileerd is, is het tijd om iets meer in detail in te gaan op de praktische toepassingen van PCB.

PCM main tools

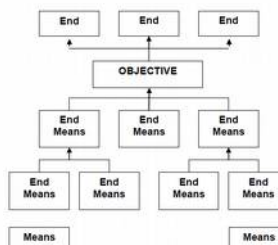
Logical Framework Approach or LFA or LogFrame approach



The Problems Tree



The Objectives Tree



14

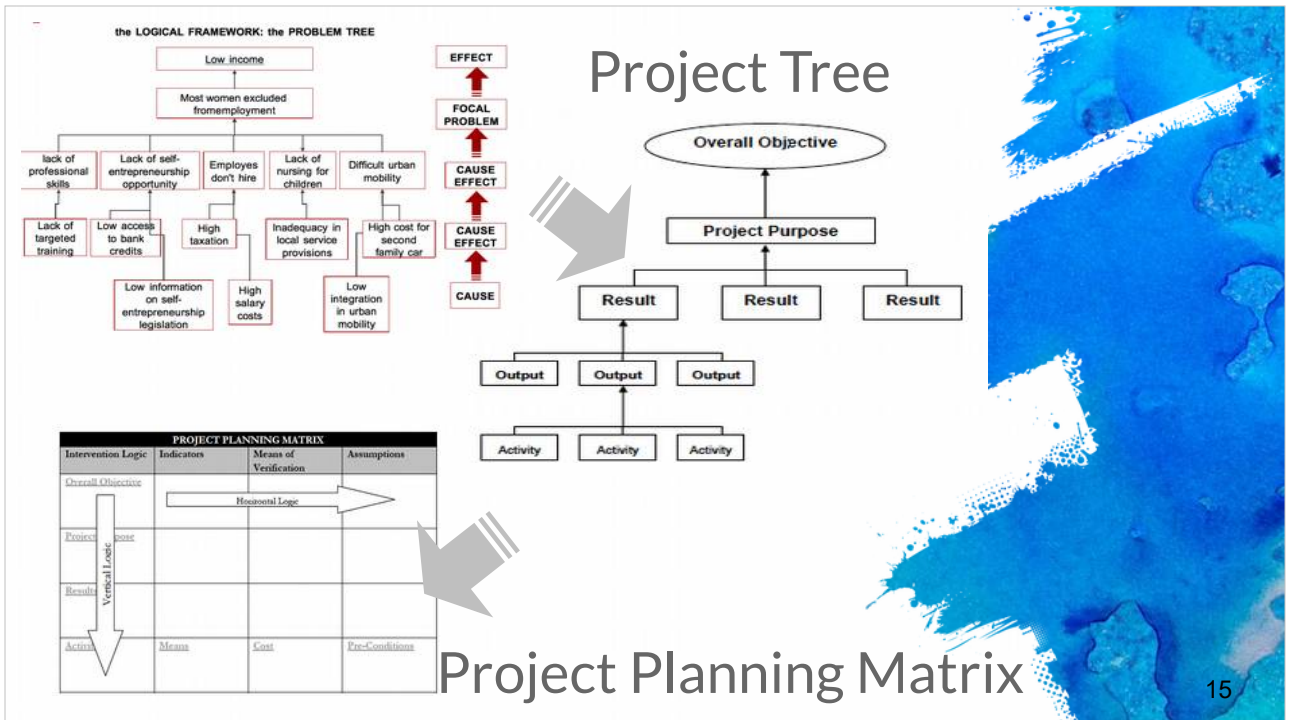
De Logische Kaderbenadering (LFA) is een essentiële tool binnen het Projectcyclusbeheer.

Ze wordt tijdens de identificatiefase gebruikt om de bestaande situatie te helpen analyseren, de relevantie van het voorgestelde project te onderzoeken en potentiële doelstellingen en strategieën te bepalen.

Het klinkt misschien ingewikkeld, maar het gaat om een logische manier om de voorbereidende fase te benaderen: de benadering ondersteunt de voorbereiding van een passend projectplan met duidelijke doelstellingen, meetbare resultaten, een strategie voor risicobeheer en vastgestelde niveaus van beheersverantwoordelijkheid.

Nadien, tijdens de implementatie van het project/programma, vormt ze een belangrijk beheersinstrument voor het ondersteunen van het afsluiten van contracten, het plannen en monitoren van operationeel werk.

Tot slot biedt de Logframe matrix in de evaluatie- en auditfase een beknopt overzicht van wat er werd gepland (doelstellingen, indicatoren en belangrijke veronderstellingen). Op die manier vormt hij een basis voor prestatie- en effectenbeoordeling.



Problemanalyse brengt de negatieve aspecten van een bestaande situatie in kaart en bepaalt de 'oorzaak-/gevolg'-relaties tussen de vastgestelde problemen.

Tips:

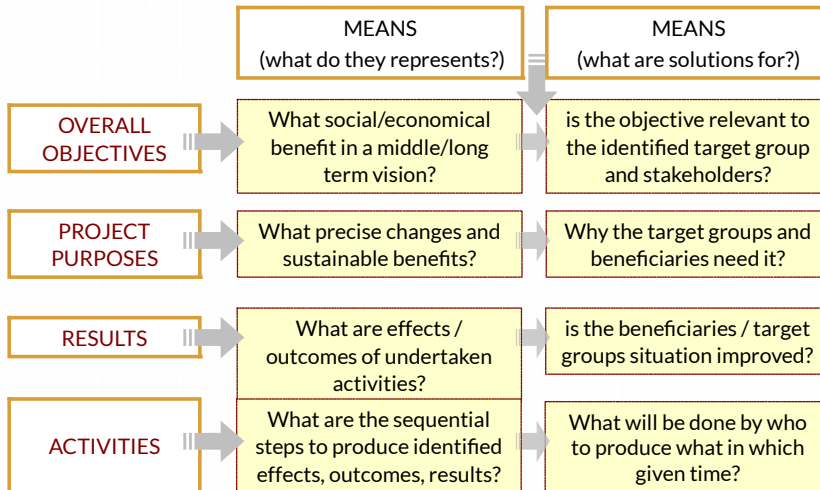
Aanvragers/indieners beginnen best met het vaststellen van het kader en het onderwerp van de analyse (m.a.w.: waar hebben we het over?)

Vervolgens is het belangrijk om te bepalen met welke grote problemen de doelgroepen en begunstigden geconfronteerd worden (m.a.w.: wat is/zijn het/de probleem/problemen? wiens problemen?)

Laten we tot slot de problemen weergeven in de vorm van een diagram, een zogenaamde 'probleemboom' of 'hiërarchie van problemen' om de oorzaak-gevolgrelaties te analyseren en verduidelijken.

De analyse wordt weergegeven in de vorm van een diagram waarin bovenaan de gevolgen van een probleem en daaronder de oorzaken van dit probleem worden getoond. De analyse is bedoeld om de echte knelpunten te bepalen die voor belanghebbenden een hoge prioriteit vormen en die zij willen wegnemen. Een duidelijke probleemanalyse biedt dus een solide basis om een reeks relevante en gerichte projectdoelstellingen te ontwikkelen.

Logical framework meaning



16

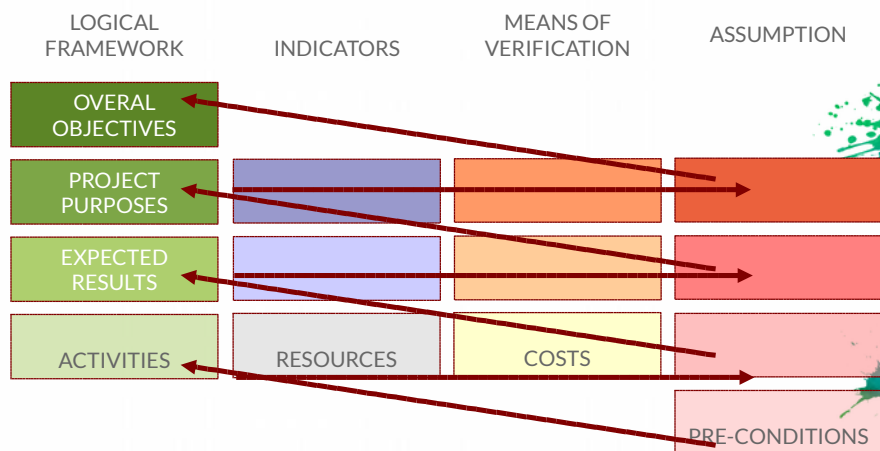
Er zijn verschillende redenen om de zaken logisch te houden en om de voorafgaande behoefteanalyse uit te voeren binnen een gestructureerd kader: één daarvan is om de punten zichtbaar en duidelijk te houden en ervoor te zorgen dat ze gemakkelijk gemonitord kunnen worden.

Tijdens de analysefase wordt de bestaande situatie geanalyseerd om een beeld te ontwikkelen van de "toekomstige gewenste situatie" en de strategieën te selecteren die toegepast zullen worden om ze te bereiken.

Tijdens de ontwerpfase, wanneer de operationele details van het project ontwikkeld zijn, kunnen de operationele details gespecificeerd worden om de haalbaarheid en de duurzaamheid van het project te garanderen.

Tips: als de projectideeën relevant zijn, dan zullen ze de doelstelling vormen van het logisch kader.

Logical framework structure



17

Het opstellen van een Logframe matrix is een iteratief proces, niet gewoon een lineaire reeks stappen. Wanneer nieuwe delen van de matrix worden opgesteld, moet informatie die voordien werd samengesteld geëvalueerd en, indien nodig, herzien worden.

Er geldt echter een algemene volgorde voor het invullen van de matrix. Deze begint met de beschrijving van het project (top down), gevolgd door de veronderstellingen (bottom-up) en de indicatoren en tot slot de verificatiebronnen (overdwars werken).

Tips: controleer het logframe opnieuw zodra het ingevuld is. Als dit logframe logisch is, dan worden de doelstellingen duidelijk vermeld en worden ze logisch gekoppeld aan de doelstelling op het volgende hogere niveau. Alle belangrijke veronderstellingen werden gedaan en het project zal waarschijnlijk succesvol zijn.

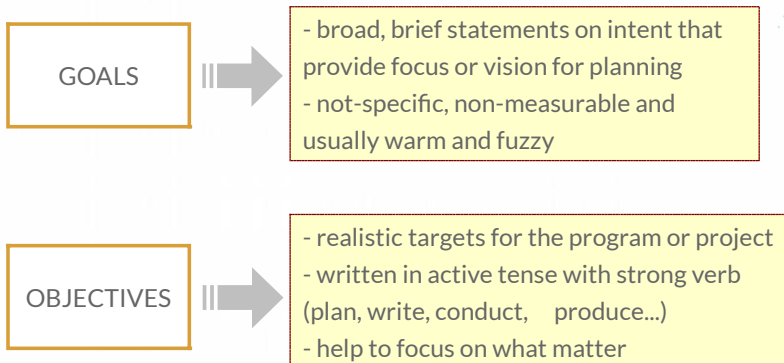
De indicatoren en het bewijsmateriaal zijn betrouwbaar en toegankelijk; ze kunnen de voortgang en impact van de doelstellingen meten.

De activiteiten omvatten acties die nodig zijn voor het verzamelen van bewijsmateriaal.

De indicatoren en het bewijsmateriaal kunnen gebruikt worden voor monitoring en evaluatie.

Goals and objectives

The difference between goals and objectives can be confusing, so it is important to have it clear from the beginning



18

Dit is een fundamentele les die goed ingeprent moet worden.

Indien aanvragers/indieners niet zien wat al dan niet de doelstellingen zijn, dan is dit nefast voor het hele proces.

Wij raden aan om het zo eenvoudig mogelijk te houden.

Een doel is een algemene ambitie, zoals 'vrede op aard' of 'de wereld voeden'.

De doelstellingen zijn realistische/concrete strategieën om het doel te bereiken: wie doet wat, wanneer, waarom en volgens welke normen.

Maar het zijn geen activiteiten en het zijn evenmin eenvoudige 'visies'.

En het mogen er niet te veel zijn.

S.M.A.R.T. Objective matrix

S pecific	⇒ What are we going to do?	⇒ Products and outcomes are clearly addressed and defined
M easurable	⇒ How do we measure / consider what we do?	⇒ Every activity is measurable and verifiable at certain level
A chievable	⇒ Is the external context favorable?	⇒ Objectives and expectations are realistic
R elevant	⇒ Does the achievements of objectives lead to expected results?	⇒ Products, results and outputs are relevant for the partners
T imeframed	⇒ When are we going to make it?	⇒ a gantt-chart identifies distribution of tasks between partners & across time

19

In principe wil niemand iets nutteloos en doms doen. Aangezien we meestal slim willen zijn, geldt hetzelfde voor de doelstellingen.

Ze moeten “Specific” (Specifiek) zijn en weerspiegelen wat het project wil veranderen (voorzien in de specifieke doelgroep en de verandering die u wilt verwezenlijken).

Ze moeten “Measurable” (Meetbaar) en precies omschreven zijn en dubbelzinnigheid vermijden bij het meten en interpreteren.

Ze moeten “Achievable” (Realiseerbaar) zijn, wat betekent dat gecontroleerd wordt of het inderdaad mogelijk is om de gespecificeerde hoeveelheden (hoeveel) en eindresultaten (wat/voor wie) te bereiken.

Ze moeten “Relevant” zijn en echte prioriteiten, noden en problemen aanpakken.

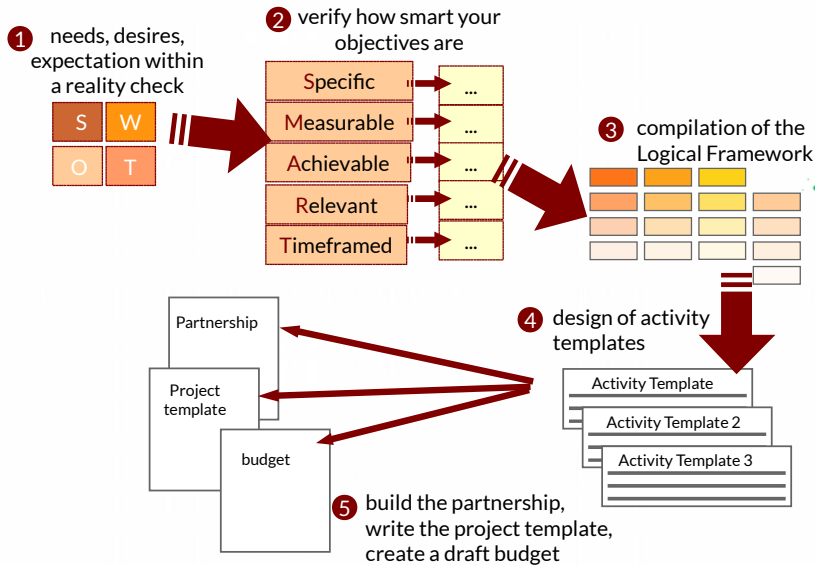
Ze moeten “Time-framed” zijn (een vast tijdschema hebben) om te bepalen “wanneer” een bepaalde verandering verwacht wordt.

Indien aan één van deze voorwaarden niet wordt voldaan, dan is de doelstelling niet SMART.

From PCM to structuring a project idea



From PCM to project structure



21

Na het bepalen van het Logisch Kader voegt een volgende stap operationele details aan het projectontwerp toe: het opstellen van activiteitentabellen en uitgavenplanningen.

Activiteitentabellen en Uitgavenplanningen zijn twee tools die voortvloeien uit de in het Logische Kader gerapporteerde activiteiten en een rechtstreeks verband leggen tussen ontwerpdetails en projectdoelstellingen.

Checklist for an Activity Table

List of Main Activities

The activities described in the Logical Framework are used as a basis for identifying all operational details

Division of each activity into Operational Tasks: tasks are dropped into sub-tasks and each assignment is assigned to an individual

Make sequence and interdependence clear: the tasks are related to each other in order to define sequence and interdependence

Make an estimate of the start, duration, and performance of the activities: a realistic estimate of the duration of each task is made to determine probable start and end dates

Summarize the Activity Table: a summary table of start times, duration, and task completion is created

22

Een activiteitentabel is een formaat voor het analyseren en grafisch voorstellen van projectactiviteiten.

Hij helpt de logische volgorde, verwachte duur en eventuele onderlinge afhankelijkheid van de activiteiten te bepalen en verschaft een basis voor het toekennen van beheersverantwoordelijkheid en operationele taken.

De lijst van activa wordt eveneens gebruikt om alle nodige (menselijke, financiële en materiële) middelen te berekenen.

Elke activiteit moet gebruikt worden als een controlelijst om ervoor te zorgen dat de middelen die vereist zijn voor het uitvoeren van de activiteiten berekend werden.

Tips: wij raden aan om de lijst te volgen tijdens de voorbereiding en de implementatie en om deze dubbel te controleren met het oog op de monitoring en evaluatie.

Define Goals ||▸ Goals are set (dates for the completion of each activity)

Define Skills ||▸ Specifies the type of skills needed to accomplish individual tasks

Assign Tasks to Team Members ||▸ Responsibilities for achieving the goals are defined

All information processed in the Activity Table can be summarized in the Gantt graphic format

For the overall picture of the Project it is appropriate to present a quarterly or monthly presentation, while for a detail on individual activities it is advisable to have a weekly format

Budget ||▸ The list of Logical Framework activities must be copied to a new table: that of expenditure based on which the budget is defined

Een activiteitentabel wordt gebruikt om te bepalen wie wat doet en wanneer dit gebeurt.

Hij definieert welke soorten input nodig zullen zijn en welke bijdrage de activiteit zal leveren aan de output, de resultaten en de impact.

De activiteitentabel helpt te bepalen wanneer een activiteit zal plaatsvinden en hoe lang ze zal duren, en hoeveel middelen toegekend worden in termen van personeel, werkdagen, vereisten voor uitzonderlijke uitgaven, mobiliteit.

Dit bepaalt het ontwerpbudget.

Tips: het is belangrijk om in deze fase, en niet eerder, een budget voor het project op te stellen, om het project doeltreffend en duurzaam te houden.

Checklist

- Specify the required resources
- Enter resources into your spending categories
- Specify units and quantities
- Evaluate unit costs
- Identify sources of funding
- Assign spending codes
- Scheduling costs per period
- Calculate the total
- Estimate the costs to sustain

Zodra de activiteitentabel ingevuld is, kunnen de middelen bepaald worden die nodig zijn om elke afzonderlijke activiteit uit te voeren.

Dit proces kan leiden tot wijzigingen in het Gantt-diagram met betrekking tot de timing, afhankelijkheid en verantwoordelijkheid, in het bijzonder met betrekking tot de beschikbaarheid van middelen in termen van personeel, kosten, tools en uitrusting.

Een budget is een vereiste voor een transparant financieel beheer.

Het plannen van middelen wordt gebruikt als leidraad bij tal van aspecten (bijvoorbeeld: welke soorten input zijn er, behalve mensen, vereist en wanneer en hoeveel).

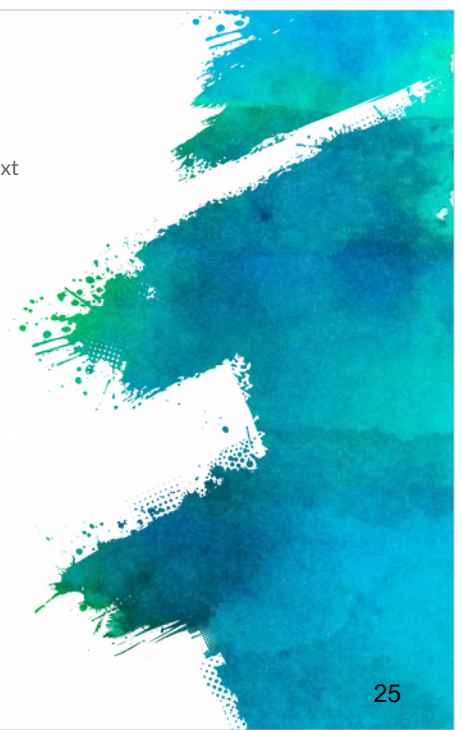
Een ander essentieel aspect is de totale kostprijs van het project, die bepalend is voor de planningsoefening. Het moet duidelijk zijn wat de vereisten zijn in termen van budget, input, timing van de activiteit en de cashflow die vereist is om ervoor te zorgen dat de activiteiten plaatsvinden en om de taken en verantwoordelijkheden te ontwerpen.

The analysis of problems

identification and analysis of main problems, the socio-economic and policy context

identification of the actors involved (with clear contributions and expectations)

<p>INTERNAL ELEMENTS <i>structural to the organisation</i></p>	<p>STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> - what you can do well - previous experiences and knowledge - competences and skills - quality and references - availability of internal resources - geographical positioning - flexibility and transferability - exploitation and dissemination - cost/benefit analysis 	<p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> - where can be improve - low experience - lack of key skilled staff - low or selfish-network - weak leadership and management - unfavorable geography - structural rigidity - low motivation - financial weakness
<p>EXTERNAL ELEMENTS <i>belonging to the context</i></p>	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategic position on the market - diverse fields of intervention - develop new products and services - optimise cost/benefit range - staff empowerment - openness to innovation 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - change in the context - decrease of the target groups - increase competition - increment of investments - more mobility of skilled personnels - development of technology



De SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats - sterke punten, zwakke punten, opportuniteiten en bedreigingen)-analyse wordt gebruikt voor het analyseren van de interne sterke en zwakke punten van een organisatie en de externe opportuniteiten en bedreigingen waarmee ze te maken krijgt.

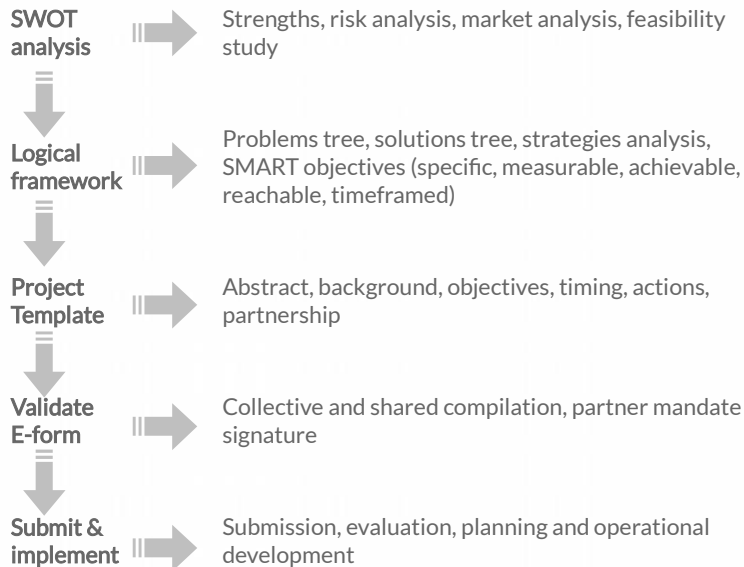
Het is eenvoudiger om ze uit te voeren dan om ze uit te leggen.

Er ontstaan ideeën over de interne sterke en zwakke punten van een groep of organisatie, en de externe opportuniteiten en bedreigingen.

De situatie wordt geanalyseerd door het zoeken naar manieren om op de sterke punten van de groep/organisatie voort te bouwen om op die manier vastgestelde zwakke punten te verhelpen; bovendien kunnen opportuniteiten aangegrepen worden om bedreigingen te beperken.

Er wordt een strategie geformuleerd voor het aanbrengen van verbeteringen; ze zal later uitgewerkt worden met behulp van een aantal bijkomende analytische planningsinstrumenten.

Project designing



26

Er zijn een aantal belangrijke punten die u best in gedachten houdt bij het ontwerpen van een project.

Er moet voorzien worden in monitoring- (voortdurend) en evaluatie- (specifieke fasen) activiteiten.

Het is belangrijk om zich af te vragen wie het bewijs voor de indicatoren zal verzamelen en wie het zal analyseren.

Bovendien moet u nagaan wie verantwoordelijk zal zijn voor het nemen van beslissingen met betrekking tot het wijzigen van het projectontwerp als gevolg van de geleerde lessen. Zorg ervoor dat de belanghebbenden bij dit proces betrokken worden.

Als de informatie die verzameld wordt tijdens de projectidentificatie en het projectonderzoek ontoereikend is om over basisgegevens te beschikken voor de vastgestelde indicatoren, dan moet een basisonderzoek uitgevoerd worden alvorens tot de implementatie van het project over te gaan.

Dit betekent dat er gegevens zullen zijn om de vooruitgang te vergelijken.

Project template

TITLE
NEED ANALYSIS (ex ante) + BACKGROUND info
BENEFICIARIES
ON-GOING BENEFICIARIES + END-USERS
TARGET GROUP (possibly more than one & different)
PROJECT PROPOSAL
AIMS
OBJECTIVES (process, specific, SMART)
ACTIVITIES
EXPECTED RESULTS
EVALUATION
TIMEFRAME, GANTT CHART, CALENDAR
BUDGET, CO-FINANCING, SUBCONTRACT
AOB + contract details



De projectsjabloon zorgt ervoor dat een volledig project op een duidelijke en samenhangende wijze wordt voorgesteld.

De projectsjabloon bevordert de begrijpelijkheid en stelt de basis voor het Projectcyclusbeheer vast. Daarnaast stelt hij op een begrijpelijke wijze de inhoud van een interventie voor.

De projectsjabloon is een product van de Logische Kader Matrix en bevat alle relevante velden die ontwikkeld werden om een doeltreffend en duurzaam project te ontwikkelen.

How to find a good partnership

DEFINITION	⇒ written definition of partner requirements in terms of experience, management, curricula, skills, accessibility to networks, lobbying ability, financial capacity
TIPOLOGY	⇒ Identify an exact type of organization (public/private, large/small, service provider/lobbying agency, same/different sector)
ORIENTATION	⇒ Geography, Policy Orientation, Institutional ...
GEOGRAFICAL POSITION	⇒ Fair and wide partner distribution, ease in travelling, preferably at low cost
PARTNER TEMPLATE	⇒ Partners know about the others from their partner template
FINANCIAL RESOURCES	⇒ Enough financial resources for a preparatory partners meeting/study visit
PROPER SEARCHING	⇒ Consider the kind of network and/or contacts used for searching
CONTACT E-MAIL	⇒ Adequate, punctual and accurate replies to contact emails
DECISION-MAKING	⇒ Immediately definition of contact and decision-making processes
DEADLINES	⇒ Clear definition and respect of the deadlines
ACHIEVE EFFECTIVE RESULTS	⇒ Implementation of partnership-based project and a project of transnational cooperation, is more difficult than when the project is implemented by a single organization alone. However, in return the project can generate unique experiences, broaden perspectives, achieve better and more effective results

28

Het ontwikkelen van een degelijk partnerschap is een ander belangrijk aspect.

De aanvrager/indiener is de partnerorganisatie die het hele project zal indienen en coördineren.

Partners zijn de deelnemende organisaties die bij het project betrokken zullen zijn, maar zelf geen voorstel indienen.

Partners nemen deel aan het ontwerpen en implementeren van acties; en de kosten die zij maken, worden op dezelfde manier in aanmerking genomen als de kosten die gemaakt worden door de begunstigde van de subsidie.

Merk op dat alle partners in gelijke mate verantwoordelijk zijn voor het succes van het project; een nalatigheid/verzuim van één partner kan het succes van het hele project op de helling zetten. Een doeltreffend beheer is dus van essentieel belang.

Partners moeten daarom eveneens voldoen aan de toelatingscriteria die van toepassing zijn op de begunstigde van de subsidie, alsook aan alle andere criteria die betrekking hebben op partners.

How to build a good partnership

BASICS	⇒	The partnership is based on the project implementation
MANDATE DEFINITION	⇒	The clear definition of the mandate letter, which partners have to sign before applying, contributes to the entire path successful
COMMON INTERESTS	⇒	Clear identification of common interests
PARALLEL ACTION PLAN	⇒	Parallel action plans development for achieving project goals
MUTUAL EXCHANGE	⇒	Foster advices exchange between partners, reply promptly and enlarge the mutual communication exchange of feedbacks
CLEAR MANAGEMENT	⇒	Be clear at every step of the project, such as the implementation and management of the project, the administration and financial management
MUTUALITY RULES	⇒	Establish as soon as possible mutuality rules with regard to decision-making, responsibility, disputes management
CONDIVISION	⇒	Promote free and clear condivision of skills and experiences in order to foster all participants empowerment

29

Een partnerschap is een overeenkomst tussen een groep van deelnemende organisaties in verschillende Programmalanden om gezamenlijke Europese activiteiten uit te voeren of tussen lokale en regionale overheden een formeel of informeel netwerk in toepasselijke domeinen tot stand te brengen om interregionale, grensoverschrijdende samenwerking te bevorderen.

Om de kwaliteit van het partnerschap te verbeteren, kan de deelname worden uitgebreid tot instellingen en/of organisaties uit partnerlanden.

Sommige projecten kunnen zogenaamde stille partners omvatten: dit zijn organisaties die niet rechtstreeks betrokken zijn bij het werk en geen fondsen kunnen ontvangen. Zij kunnen deel uitmaken van de verwijzende belanghebbenden en kunnen de verspreiding en valorisatie van de projectresultaten maximaliseren.



diciannove



Generativity
Manage it!



follow the project on
www.generativity.eu

Presentation template by [SlidesCarnival](#)

Photographs by [Unsplash](#)

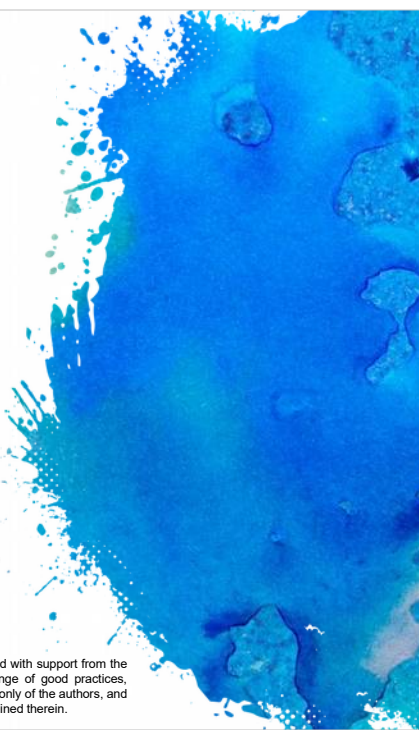
Watercolor textures by [GraphicBurguer](#)

Original training modules by Paolo Brusa and Federica Cadeddu
(Diciannove), revision by Dave Osborne (EEC)

All text are licensed under Creative Commons BY_NC_ND_4.0
Attribution.Non Commercial. No Derivatives international



Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



De volgende module (Module 1) gaat over de financiële en operationele prioriteiten van de EU2020-strategie en over de manier waarop deze binnen een productidee en indiening/aanvraag ontwikkeld dienen te worden.