



diciannove



Generativity



Erasmus+

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.

Καλωσορίσατε στις ενότητες κατάρτισης του έργου Generativity.

Το έργο “Generativity – διαχειριστείτε το!” χρηματοδοτήθηκε με την στήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής υπό το πρόγραμμα Erasmus+ Συνεργασία για την καινοτομία και την ανταλλαγή καλών πρακτικών, Στρατηγικοί Συνεταιρισμοί για τη δια βίου μάθηση.

Ο συνεταιρισμός αποτελείται από: FEANTSA (Βέλγιο) ως αιτητής, Diciannove (Ιταλία), Υπολογιστές Danmar (Πολωνία), Ευρωπαϊκή Εταιρεία Αξιολόγησης (H.B.), Cardet (Κύπρος), KEA και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (Ελλάδα), FNARS (Γαλλία), και FIOpsd (Ιταλία).

Οι διαφάνειες των ενοτήτων κατάρτισης αποτελούνται από δυο μέρη: τον κορμό (εστιάζοντας στα βασικά σημεία) και τις σχετικές σημειώσεις (οι οποίες δίνουν περισσότερες πληροφορίες, επεξηγήσεις και συμβουλές).

Ο κορμός των διαφανειών είναι στην Αγγλική γλώσσα επειδή είναι σημαντικό να εξοικειωθείτε με την ορολογία και το λεξιλόγιο από την οπτική γωνία ενός αξιωματούχου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής· τα Αγγλικά είναι η πιο συνηθισμένη γλώσσα ανάμεσα στους αιτούντες.

Οι σημειώσεις των διαφανειών είναι μεταφρασμένες στις γλώσσες των εταίρων για να παρέχουν μια πιο αποτελεσματική κατανόηση των κύριων σημείων στις διαφάνειες.

Σχετικά με την υλοποίηση των εκπαιδευτικών ενοτήτων, Η αρχική ιδέα σχεδιάστηκε από τον οργανισμό Paolo Brusa και Federica Cadettu (Diciannove), Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα υλοποιήθηκε από τον οργανισμό Diciannove, Αναθεωρήθηκε από τον οργανισμό EEC, ολοκληρώθηκε από Danmar Computers, Μεταφράστηκε από τον οργανισμό KEA και Cardet.



Module 0

Introduction to Generativity

Η παρούσα «Ενότητα 0 – Τι πρέπει να ξέρετε όταν υποβάλλετε αίτηση για κεφάλαια από την ΕΕ» μας εισαγάγει στις ενότητες του έργου Generativity. Μας δίνει μια γενική εικόνα των κύριων θεμάτων κατάρτισης σχετικά με την Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών.

Το παρόν σύνολο κατάρτισης είναι μια σειρά από πέντε ενότητες και ο σκοπός του είναι να δώσει μια γενική εικόνα στους Ευρωπαίους πολίτες σχετικά με τον τρόπο επιτυχίας στις χρηματοδοτήσεις της ΕΕ. Η κατάρτιση παρέχεται υπό το έργο Generativity, που χρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+.

Η ενότητα 0 μας εισαγάγει στο έργο Generativity και στα βασικά στοιχεία της Διαχείρισης του Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ), το οποίο χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο για την επιτυχία στη διαχείριση έργων της ΕΕ.

Η πρώτη ενότητα του συνόλου κατάρτισης εξετάζει ζητήματα σχετικά με τους τρόπους επιλογής του κατάλληλου χρηματοδοτικού προγράμματος της ΕΕ.

Η ενότητα δυο παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη δομή μιας καινοτόμου και βιώσιμης ιδέας έργου.

Στην ενότητα τρία θα μάθουμε πώς να κτίζουμε εταιρικές σχέσεις.

Στην ενότητα τέσσερα θα μάθουμε για τις διαδικασίες υποβολής προτάσεων.

Τέλος, η ενότητα πέντε εξετάζει τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρική σχέση όταν διαχειρίζεται ένα επιτυχημένο έργο μετά την αποδοχή της αίτησης.

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*

Το έργο Generativity ανέπτυξε ένα σύνολο έξι ενότητων.

Αυτή είναι η πρώτη ενότητα (ενότητα 0) και σας εισαγάγει στο έργο Generativity, στη Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) και στην ανάπτυξη μιας ιδέας έργου μέσω της προσέγγισης της ΔΚΕ.

Τα περιεχόμενα των άλλων ενότητων είναι:

Η ενότητα 1 εξετάζει τις οικονομικές και επιχειρησιακές προτεραιότητες της στρατηγικής ΕΕ 2020 και τον τρόπο με τον οποίο αυτές πρέπει να αναπτυχθούν μέσα σε μια ιδέα και εφαρμογή προϊόντος.

Στη συνέχεια, η ενότητα 2 εξετάζει πώς θα δομηθεί μια καινοτόμος και βιώσιμη ιδέα έργου, η οποία θα πρέπει να οδηγήσει σε μια επιτυχημένη εφαρμογή.

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*



Η ενότητα 3 εξετάζει τα ζητήματα γύρω από την οικοδόμηση και τη διατήρηση μιας εταιρικής σχέσης για την προώθηση του σχεδίου, συμπεριλαμβανομένων των εθνικών, διεθνών και τοπικών εταίρων.

Η ενότητα 4 ασχολείται με τους πολλούς κανόνες και κανονισμούς που πιθανόν να αντιμετωπίσετε κατά την υποβολή της πρότασής σας.

Τέλος, η ενότητα 5 εξετάζει την υλοποίηση του ίδιου του έργου, την ανάπτυξη του και τη διασφάλιση ότι θα παραμείνει σε τροχιά με όσα υποσχέθησαν, θα το συντηρήσει και θα βοηθήσει την κοινότητα να αξιοποιήσει τα επιτεύγματά του.

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

Το “Generativity: διαχειριστείτε το!” είναι ένα έργο που ανταποκρίνεται σε ορισμένες από τις ερωτήσεις που προκύπτουν στους περισσότερους οργανισμούς του τριτογενούς τομέα σε διάφορους κλάδους: η ανάγκη απόκτησης, ανάπτυξης και εφαρμογής δεξιοτήτων και ικανοτήτων σχετικές με τη Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών.

Το “Generativity: διαχειριστείτε το!” προσφέρει μια προσέγγιση για την απόκτηση αυτών των ικανοτήτων και την δημιουργία, την αναπαραγωγή, την εφαρμογή ή την παραγωγή νέων αποτελεσματικών και βιώσιμων υπηρεσιών.

Ως έργο, το Generativity αποσκοπεί να μοιραστεί δεξιότητες και γνώσεις για την σύνταξη, την υποβολή και την εφαρμογή αποτελεσματικών και βιώσιμων έργων. Η πλατφόρμα του παρέχει μια βιβλιογραφία, τις παρούσες ενότητες κατάρτισης στην ΔΚΕ (Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών), διδακτικές περιηγήσεις και ενημερώσεις σχετικά με νέες προσκλήσεις.

Στις ενότητες κατάρτισης θα υπάρχει χώρος για περιεχόμενα, επεξηγήσεις και συμβουλές.

Στόχος μας είναι να μοιραστούμε τις ικανότητες μας, και έτσι να προωθούμε νέα αναπαραγωγικότητα. _

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



7

Τα έργα μπορεί να διαφέρουν σημαντικά στους στόχους, την σκοπιά και την κλίμακα τους. Τα πιο μικρά έργα ίσως να αφορούν μέτριους χρηματοοικονομικούς πόρους και να διαρκούν μόνο μερικούς μήνες, ενώ ένα μεγάλο έργο μπορεί να αφορά πολλά εκατομμύρια ευρώ και να διαρκεί πολλά χρόνια.

Ένα καλά διατυπωμένο έργο πρέπει να προέρχεται από μια σωστή ισορροπία μεταξύ των προτεραιοτήτων της πολιτικής της ΕΕ και των προτεραιοτήτων των εταιρών.

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.

Προκειμένου να προωθηθεί ένα τεράστιο είδος διαφορετικότητας των έργων, είναι σημαντικό για τα συστήματα διαχείρισης του κύκλου εργασιών να στηρίζουν την εφαρμογή των συνήθων πρακτικών και κανονισμών με ευέλικτο τρόπο.

Η δημιουργία, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ενός έργου μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία – όμως είναι μια διαδικασία που περιέχει κάποιο βαθμό εσωτερικής απλότητας.

Για παράδειγμα, πόσο πολύπλοκη και απλή μπορεί να είναι η οργάνωση ενός δείπνου με φίλους: χρειάζεται να γνωρίζετε καλά με ποιον θέλετε να δείπνήσετε (λαμβάνοντας υπόψη ότι μερικοί άνθρωποι μπορεί να προσκληθούν αλλά να μην αποδεχθούν την πρόσκληση)· πρέπει να ορίσετε το κατάλληλο μενού· πρέπει να σχεδιάσετε, να οργανώσετε και να διαχειριστείτε τα ψώνια ούτως ώστε να είναι αποτελεσματικά και χωρίς χρονοτριβές· χρειάζεται να εφαρμόσετε στην πράξη τις μαγειρικές σας ικανότητες. Στο τέλος τρώτε και βλέπετε τα αποτελέσματα όσον αφορά την καλή ατμόσφαιρα.

Όλα τα βασικά στοιχεία ενός έργου είναι εδώ μέσα.

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

Το 1992 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε την «Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών» (ΔΚΕ) ως το κύριο σύνολο εργαλείων για τον σχεδιασμό και την διαχείριση έργων (βάσει της Προσέγγισης Λογικού Πλαισίου), προκειμένου να βελτιωθεί ο σχεδιασμός, η διαχείριση και η αποτελεσματικότητα της στήριξης των δικαιούχων.

Η υποβόσκουσα ιδέα πίσω από την ΔΚΕ είναι να δημιουργηθούν από την αρχή προτάσεις που να περιλαμβάνουν τις πραγματικές ανάγκες (προβλήματα) των δικαιούχων των παρεμβάσεων.

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 pragmatic 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

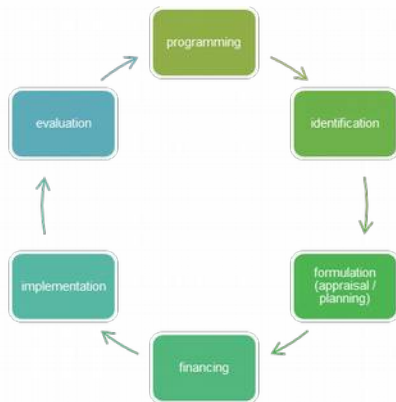
11

Η Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών (ΔΚΕ) είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για την περιγραφή των διαχειριστικών δραστηριοτήτων και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων κατά τον κύκλο της ζωής ενός έργου (συμπεριλαμβανομένων βασικών εργασιών, ρόλων και ευθυνών, βασικών εγγράφων και επιλογών αποφάσεων).

Η ΔΚΕ αφορά την διαπραγμάτευση αποφάσεων που να είναι αποδεκτές από τις κύριες ομάδες των ενδιαφερομένων μερών. Έτσι, η ομαδικότητα και οι διαπραγματευτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες είναι κεντρικής σημασίας για μια αποτελεσματική ΔΚΕ, όπως και η εκτίμηση του πολιτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο παίρνονται οι αποφάσεις.

Η ΔΚΕ παρέχει ένα γενικό πλαίσιο ανάλυσης και λήψης αποφάσεων το οποίο, παρ' όλα αυτά, πρέπει να συμπληρώνεται από την εφαρμογή άλλων ειδικών «τεχνικών» και «διαδικαστικών» εργαλείων.

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.

12

Η ΔΚΕ αποτελείται από έξι συνεχόμενες φάσεις: η κάθε φάση οδηγεί στην επόμενη και είναι, επομένως, μια δια βίου κυκλική διαδικασία συνεχούς ανανέωσης και βελτίωσης.

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

Ο κύκλος αυτός υπογραμμίζει τρεις βασικές αρχές, καθώς καθορίζονται σε κάθε φάση τα κριτήρια και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων (συμπεριλαμβανομένων βασικών απαιτήσεων πληροφόρησης και κριτηρίων αξιολόγησης της ποιότητας).

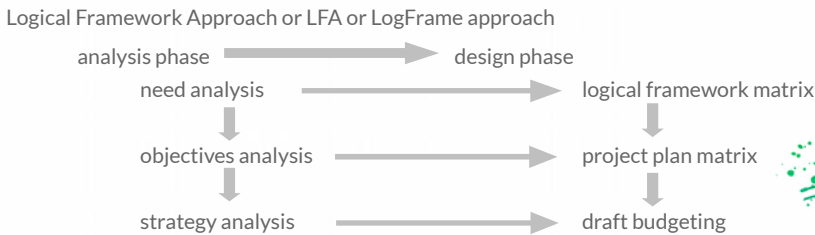
Οι φάσεις του κύκλου είναι πάντα συνεχόμενες: κάθε φάση θα πρέπει να ολοκληρωθεί για να αντιμετωπιστεί με επιτυχία η επόμενη.

Ο νέος προγραμματισμός και ο εντοπισμός των έργων βασίζονται στα αποτελέσματα της παρακολούθησης και της αξιολόγησης ως μέρος μιας δομημένης διαδικασίας αναπληροφόρησης και θεσμικής μάθησης.

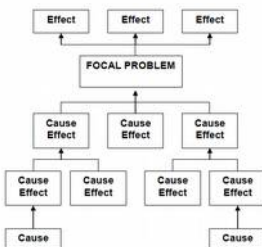
Κάθε φάση έχει έναν απλό ορισμό και αντιστοιχεί σε απλές ερωτήσεις που μπορούν να διευκολύνουν τους αιτούντες να ελέγξουν αν κάνετε τα πράγματα σωστά.

Μόλις αυτό το βήμα δοθεί και μαθευτεί ξεκάθαρα, είναι καιρός να προχωρήσουμε περισσότερο στις λεπτομέρειες των πρακτικών εφαρμογών της ΔΚΕ.

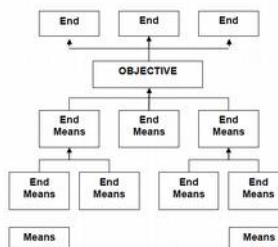
PCM main tools



The Problems Tree



The Objectives Tree



14

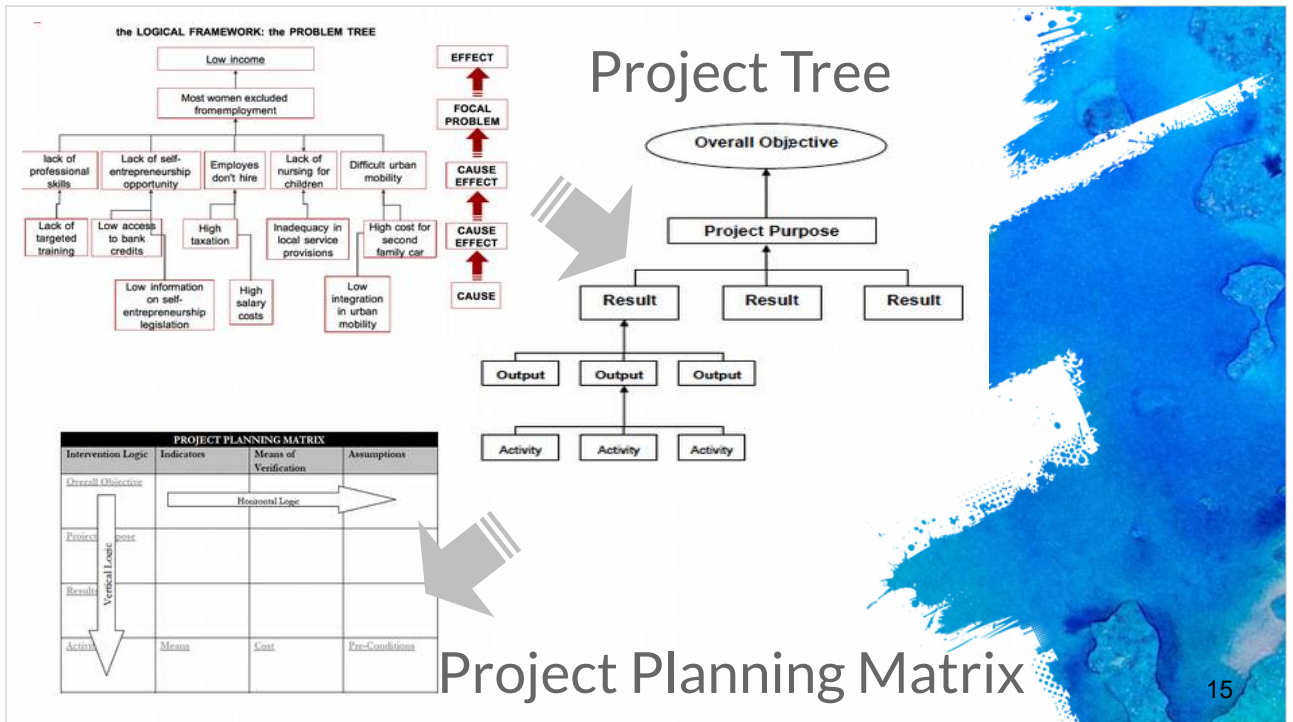
Η Προσέγγιση του Λογικού Πλαισίου (LFA) είναι ένα βασικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στο πλαίσιο της Διαχείρισης του Κύκλου Εργασιών.

Χρησιμοποιείται κατά τη διάρκεια του σταδίου αναγνώρισης για να βοηθήσει στην ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, στη διερεύνηση της σχετικότητας του προτεινόμενου έργου και στον εντοπισμό πιθανών στόχων και στρατηγικών.

Μπορεί να ακούγεται πολύπλοκο, αλλά είναι ένας λογικός τρόπος προσέγγισης της προπαρασκευαστικής φάσης: υποστηρίζει την εκπόνηση ενός κατάλληλου σχεδίου προγράμματος με σαφείς στόχους, μετρήσιμα αποτελέσματα, στρατηγική διαχείρισης κινδύνου και καθορισμένα επίπεδα διαχειριστικής ευθύνης.

Στη συνέχεια, στην υλοποίηση του έργου / προγράμματος, παρέχει ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης για την υποστήριξη των συμβάσεων, του σχεδιασμού του επιχειρησιακού έργου και της παρακολούθησής του.

Τέλος, στο στάδιο της αξιολόγησης και του ελέγχου, ο πίνακας του πλαισίου αρχείου παρέχει ένα συνοπτικό ιστορικό του σχεδιασμού (στόχων, δεικτών και βασικών υποθέσεων), παρέχοντας έτσι μια βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων και των επιπτώσεων.



Η ανάλυση προβλημάτων προσδιορίζει τις αρνητικές πτυχές μιας υφιστάμενης κατάστασης και καθορίζει τις σχέσεις «αιτίας και αποτελέσματος» μεταξύ των εντοπισμένων προβλημάτων.

Συμβουλές:

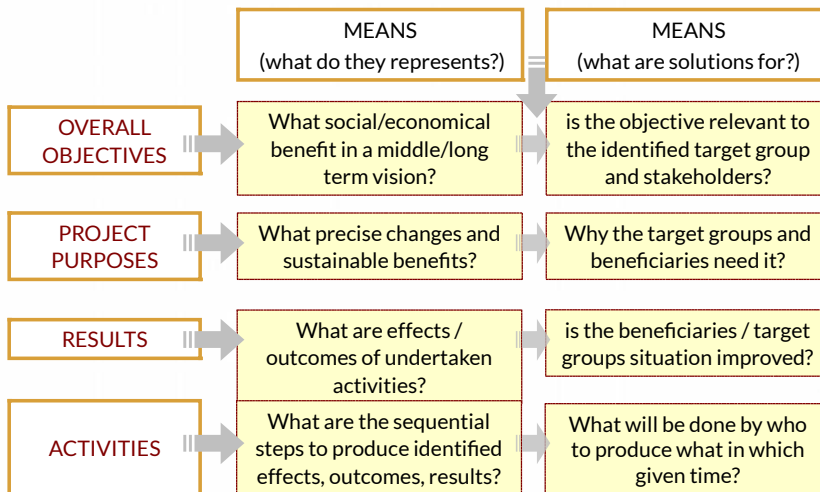
Οι υποψήφιοι πρέπει να ξεκινούν από τον ορισμό του πλαισίου και το αντικείμενο της ανάλυσης (π.χ. για τι πράγμα μιλάμε;)

Στη συνέχεια, προσδιορίστε ποια σημαντικά προβλήματα αντιμετωπίζουν οι ομάδες στόχοι και οι δικαιούχοι (π.χ. ποιο/α είναι το/α πρόβλημα/τα; ποιανού;)

Τέλος, ας απεικονίσουμε τα προβλήματα με τη μορφή ενός σχεδιαγράμματος, που ονομάζεται "δέντρο προβλημάτων" ή "ιεραρχία προβλημάτων", για να βοηθήσουμε στην ανάλυση και τη διευκρίνιση των σχέσεων αιτίας-αποτελέσματος.

Η ανάλυση παρουσιάζεται σε διαγραμματική μορφή που δείχνει τα αποτελέσματα ενός προβλήματος στην κορυφή και τις αιτίες του από κάτω. Η ανάλυση αποσκοπεί στον εντοπισμό των πραγματικών σημείων συμφόρησης, στα οποία αποδίδουν υψηλή προτεραιότητα τα ενδιαφερόμενα μέρη και θέλουν να τα ξεπεράσουν. Μια σαφής ανάλυση προβλημάτων παρέχει επομένως ένα γερό θεμέλιο για την ανάπτυξη ενός συνόλου σχετικών και εστιασμένων στόχων έργου.

Logical framework meaning



16

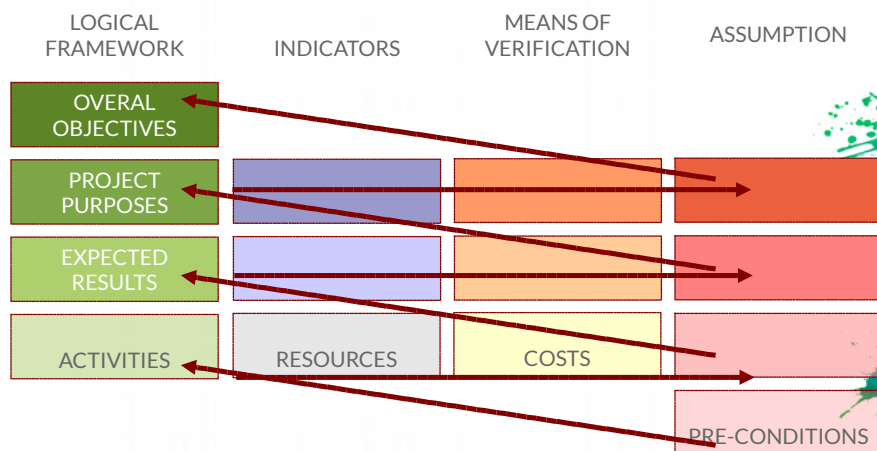
Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για να διατηρήσετε τα πράγματα λογικά και να βάλετε την προηγούμενη ανάλυση αναγκών σε ένα δομημένο πλαίσιο: ένας από αυτούς είναι να κρατάτε τα σημεία σας ορατά, σαφή και εύκολο να τα παρακολουθούν.

Κατά τη διάρκεια της φάσης της ανάλυσης, αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση για να αναπτυχθεί μια εικόνα της "επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης" και να επιλεγούν οι στρατηγικές που θα εφαρμοστούν για την επίτευξή της.

Τον τελευταίο καιρό, κατά τη φάση του σχεδιασμού, όταν η ιδέα του έργου αναπτύσσεται στις επιχειρησιακές της λεπτομέρειες, μπορεί να υπάρχουν εμπόδια για να εξασφαλιστεί η εφαρμοσιμότητα και η βιωσιμότητα του έργου.

Συμβουλές: εάν οι ιδέες έργων είναι σχετικές, θα αποτελέσουν το στόχο του λογικού πλαισίου.

Logical framework structure



17

Η προετοιμασία ενός πίνακα πλαισίου αρχείου είναι μια επαναληπτική διαδικασία, όχι μόνο ένα γραμμικό σύνολο βημάτων. Καθώς συντάσσονται νέα τμήματα του πίνακα, οι πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί προηγουμένως πρέπει να ανασκοπηθούν και, εάν απαιτείται, να αναθεωρούνται.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια γενική ακολουθία για την ολοκλήρωση του πίνακα, η οποία αρχίζει με την περιγραφή του έργου (από πάνω προς τα κάτω), ακολουθούν οι υποθέσεις (από κάτω προς τα πάνω), ακολουθούμενες από τους δείκτες και έπειτα τις πηγές επαλήθευσης (δουλεύοντας οριζόντια).

Συμβουλές: όταν έχει συμπληρωθεί ο πίνακας πλαισίου αρχείου, ελέγξτε το ξανά αν είναι λογικό και αν οι στόχοι αναφέρονται σαφώς και είναι λογικά συνδεδεμένοι με τον στόχο στο επόμενο επίπεδο. Όλες οι βασικές υποθέσεις έγιναν και το έργο είναι πιθανό να είναι επιτυχές.

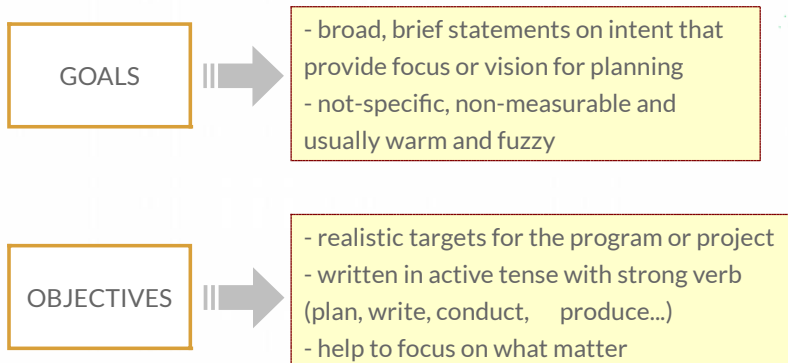
Οι δείκτες και τα αποδεικτικά στοιχεία είναι αξιόπιστα και προσβάσιμα· μπορούν να μετρήσουν την πρόοδο και τον αντίκτυπο των στόχων.

Οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν ενέργειες που απαιτούνται για τη συγκέντρωση αποδεικτικών στοιχείων.

Οι δείκτες και τα αποδεικτικά στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση.

Goals and objectives

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



18

Αυτό είναι ένα βασικό μάθημα που πρέπει να μάθουμε πολύ καθαρά.

Εάν οι αιτούντες δεν δουν τι είναι οι στόχοι και τι δεν είναι, τότε ολόκληρη η διαδικασία θα καταστραφεί.

Προτείνουμε να τη διατηρήσετε όσο το δυνατόν πιο απλή.

Ένας σκοπός είναι μια γενική φιλοδοξία, όπως η «ειρήνη στη γη» ή «η τροφοδοσία του κόσμου».

Οι στόχοι είναι ρεαλιστικές/απτές στρατηγικές για την επίτευξη του σκοπού: ποιος κάνει τι, πότε, γιατί και σε ποια πρότυπα.

Δεν είναι όμως δραστηριότητες, ούτε είναι απλά «οράματα».

Και δεν πρέπει να υπάρχουν πάρα πολλοί.

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

Specific

⇒ What are we going to do?

⇒ Products and outcomes are clearly addressed and defined

Measurable

⇒ How do we measure / consider what we do?

⇒ Every activity is measurable and verifiable at certain level

Achievable

⇒ Is the external context favorable?

⇒ Objectives and expectations are realistic

Relevant

⇒ Does the achievements of objectives lead to expected results?

⇒ Products, results and outputs are relevant for the partners

Timeframed

⇒ When are we going to make it?

⇒ a gantt-chart identifies distribution of tasks between partners & across time

19

Βασικά κανείς δεν θα ήθελε να κάνει κάτι άχρηστο και ηλίθιο. Όπως μας αρέσει περισσότερο να είμαστε έξυπνοι, το ίδιο συμβαίνει και με τους στόχους.

Θα πρέπει να είναι "Συγκεκριμένοι" και να αντικατοπτρίζουν το τι προτίθεται να αλλάξει το σχέδιο (συμπεριλάβετε την ειδική ομάδα-στόχο του πληθυσμού και την αλλαγή που θέλετε να επιτύχετε για αυτούς).

Θα πρέπει να είναι "Μετρήσιμοι", με ακριβή ορισμό, αποφεύγοντας την ασάφεια στη μέτρηση και την ερμηνεία.

Πρέπει να είναι "Εφικτοί", δηλαδή να επαληθεύεται ότι είναι πράγματι δυνατόν να επιτευχθούν οι καθορισμένες ποσότητες (πόσα) και τα τελικά αποτελέσματα (τι/για ποιον).

Θα πρέπει να είναι "Σχετικοί" και να αντιμετωπίζουν πραγματικές προτεραιότητες, ανάγκες, προβλήματα.

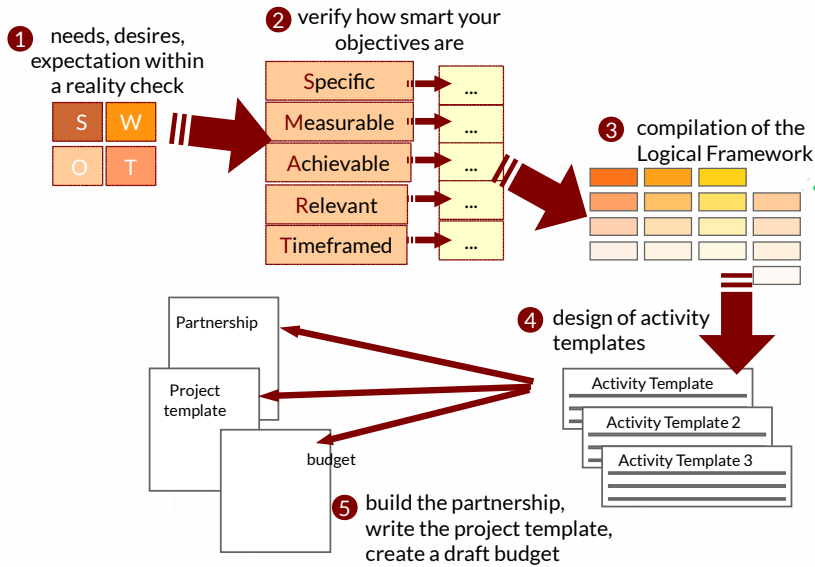
Θα πρέπει να είναι "Χρονοθετημένοι" για να προσδιοριστεί "πότε" αναμένεται κάποια αλλαγή.

Εάν δεν ικανοποιείται έστω και μία από αυτές τις προϋποθέσεις, ο στόχος που σκέφτεστε δεν είναι έξυπνος.

From PCM to structuring a project idea



From PCM to project structure



21

Μετά τον ορισμό του Λογικού Πλαισίου, ένα επιπλέον βήμα προσθέτει τις λειτουργικές λεπτομέρειες στο σχεδιασμό του έργου: το σχεδιασμό πινάκων δραστηριοτήτων και χρονοδιαγράμματος δαπανών.

Οι Πίνακες Δραστηριοτήτων και το Χρονοδιάγραμμα Δαπανών είναι δύο εργαλεία που προέρχονται από τις δραστηριότητες που αναφέρονται στο Λογικό Πλαίσιο και παρέχουν μια άμεση σχέση μεταξύ των λεπτομερειών του σχεδιασμού και των στόχων του έργου.

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

Ένας πίνακας δραστηριοτήτων είναι μια μέθοδος για την ανάλυση και τη γραφική παρουσίαση των δραστηριοτήτων του έργου. Βοηθά στον εντοπισμό της λογικής ακολουθίας τους, της αναμενόμενης διάρκειας τους και των τυχόν εξαρτήσεων που υπάρχουν μεταξύ των δραστηριοτήτων, και παρέχει μια βάση για την κατανομή της ευθύνης της διαχείρισης και των λειτουργικών καθηκόντων.

Ο κατάλογος των περιουσιακών στοιχείων χρησιμοποιείται επίσης για τον υπολογισμό όλων των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών και υλικών).

Κάθε δραστηριότητα πρέπει να χρησιμοποιείται ως κατάλογος ελέγχου για να εξασφαλιστεί ότι έχουν υπολογιστεί οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων.

Συμβουλές: προτείνουμε να ακολουθήσετε τον κατάλογο κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας και της εφαρμογής, και να τον ελέγξετε ξανά για παρακολούθηση και αξιολόγηση.

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

Ένας πίνακας δραστηριοτήτων χρησιμοποιείται για να καθορίσει ποιος θα κάνει τι και πότε θα συμβεί. Καθορίζει ποιες κατηγορίες εισροών θα χρειαστούν και ποια συμβολή θα έχει η δραστηριότητα στις εκροές, τα αποτελέσματα και τον αντίκτυπο.

Ο πίνακας δραστηριοτήτων βοηθάει να εξεταστεί πότε θα πραγματοποιηθεί μια δραστηριότητα και για πόσο χρόνο, και πόσοι πόροι θα διατεθούν για το προσωπικό, τις εργάσιμες ημέρες, τις απαιτήσεις για έκτακτα έξοδα, τις κινητικές δυνατότητες.

Αυτό καθορίζει το πρόχειρο σχέδιο του προϋπολογισμού.

Συμβουλές: είναι σημαντικό να συντάξετε ένα προϋπολογισμό για το έργο σε αυτό το στάδιο και όχι πριν, προκειμένου να διατηρηθεί το έργο αποτελεσματικό και βιώσιμο.

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

24

Αφού ολοκληρωθεί ο πίνακας των δραστηριοτήτων, είναι εφικτό να καθοριστούν οι πόροι που απαιτούνται για την εκτέλεση της κάθε δραστηριότητας.

Αυτή η διαδικασία μπορεί να φέρει τροποποιήσεις στο γράφημα Gantt από πλευράς χρόνου, εξάρτησης και ευθύνης, ιδίως σε σχέση με τη διαθεσιμότητα των πόρων που σχετίζονται με το προσωπικό, το κόστος, τα εργαλεία και τον εξοπλισμό.

Ένας προϋπολογισμός είναι απαραίτητος για μια διαφανή χρηματοοικονομική διαχείριση.

Ο προγραμματισμός των πόρων χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στην εξέταση πολλών πτυχών, όπως ποιοι τύποι εισροών, εκτός από τους ανθρώπους, θα χρειαστούν, πότε και πόσοι.

Μια άλλη βασική πτυχή είναι το συνολικό κόστος του έργου, το οποίο καθορίζει την άσκηση σχεδιασμού. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το ποιες είναι οι απαιτήσεις όσον αφορά τον προϋπολογισμό, τις εισροές και το χρόνο της δραστηριότητας.

Η ρευστότητα που απαιτείται για τη διασφάλιση των δραστηριοτήτων και ο σχεδιασμός των ρόλων και των ευθυνών υλοποιούνται.

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)

INTERNAL ELEMENTS <i>structural to the organisation</i>	STRENGTHS <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	WEAKNESS <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
EXTERNAL ELEMENTS <i>belonging to to the context</i>	OPPORTUNITIES <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	THREATS <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

25

Η ανάλυση SWOT (δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές) χρησιμοποιείται για την ανάλυση των εσωτερικών πλεονεκτημάτων και αδυναμιών ενός οργανισμού και των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει.

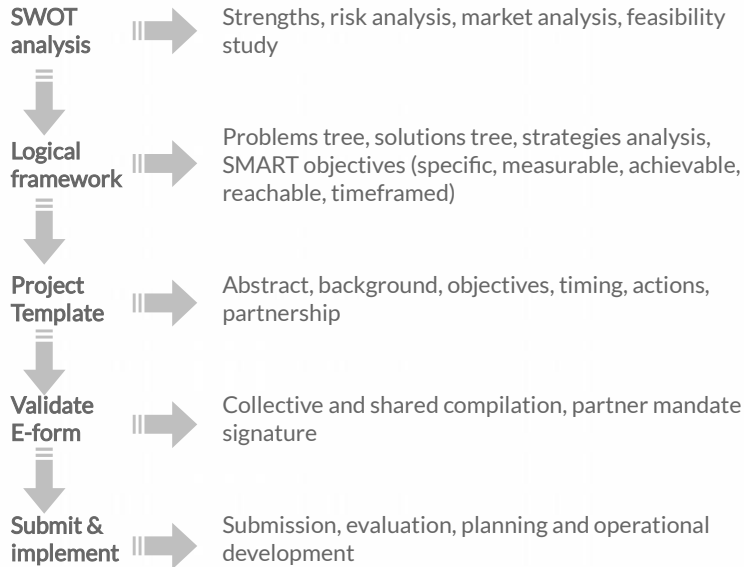
Είναι ευκολότερο να το κάνεις παρά να το εξηγήσεις.

Δημιουργούνται ιδέες σχετικά με τα εσωτερικά δυνατά σημεία και τις αδυναμίες μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, και τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές.

Η κατάσταση αναλύεται αναζητώντας τρόπους με τους οποίους τα δυνατά σημεία του ομίλου/οργανισμού μπορούν να αξιοποιηθούν για να ξεπεραστούν οι εντοπισμένες αδυναμίες, και μπορούν να ληφθούν ευκαιρίες για την ελαχιστοποίηση των απειλών.

Μια στρατηγική για τη βελτίωση διατυπώνεται στη συνέχεια θα αναπτυχθεί με τη χρήση πολλών πρόσθετων εργαλείων αναλυτικού σχεδιασμού.

Project designing



26

Υπάρχουν μερικά βασικά σημεία που σας προτείνουμε να θυμάστε κατά το σχεδιασμό ενός έργου.

Θα πρέπει να περιλαμβάνει παρακολούθηση (συνεχή) και επανεξέταση (συγκεκριμένες φάσεις) στο φυλλάδιο εργασίας του σχεδιασμού των δραστηριοτήτων.

Είναι σημαντικό να σκεφτούμε ποιος θα συγκεντρώσει τα στοιχεία για τους δείκτες και ποιος θα τα αναλύσει.

Επίσης θα πρέπει να προσδιορίσετε ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων για την αλλαγή του σχεδιασμού του έργου ως αποτέλεσμα των διδαγμάτων που αντλήθηκαν. Βεβαιωθείτε ότι σε αυτή τη διαδικασία εμπλέκονται τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Εάν οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν κατά τον προσδιορισμό και την έρευνα του έργου δεν επαρκούν για την παροχή βασικών στοιχείων για τους δείκτες που έχουν προσδιοριστεί, πρέπει να διεξαχθεί μια βασική έρευνα πριν ξεκινήσει η υλοποίηση του έργου.

Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχουν δεδομένα για τη σύγκριση της προόδου.

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

27

Το πρότυπο του έργου επιτρέπει την εκπροσώπηση ενός ολοκληρωμένου έργου με σαφή και αλληλένδετο τρόπο.

Το πρότυπο του έργου υποστηρίζει την ευκολία κατανόησης και καθορίζει τη βάση για την πραγματοποίηση της Διαχείριση του Κύκλου Εργασιών και για τον τρόπο παρουσίασης της ουσίας μιας παρέμβασης σε μια ολοκληρωμένη μορφή.

Το πρότυπο του έργου είναι προϊόν του πίνακα Λογικού Πλαισίου και περιλαμβάνει όλα τα σχετικά πεδία που πρέπει να αναπτυχθούν προκειμένου να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο έργο.

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

Η οικοδόμηση κατάλληλων εταιρικών σχέσεων είναι μια άλλη βασική πτυχή.

Ο αιτών είναι ο έταρος οργανισμός που θα υποβάλει και θα συντονίζει το σύνολο του έργου.

Οι εταίροι είναι οι συμμετέχοντες οργανισμοί που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα αλλά δεν υποβάλλουν αίτηση.

Οι εταίροι συμμετέχουν στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των ενεργειών, και το κόστος που φορτώνονται πληρεί τις προϋποθέσεις με τον ίδιο τρόπο με εκείνο του δικαιούχου της επιχορήγησης.

Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι όλοι οι εταίροι είναι εξίσου υπεύθυνοι για την επιτυχή έκβαση του έργου· μια αποτυχία ενός εταίρου θα μπορούσε να θέσει σε κίνδυνο την επιτυχία ολόκληρου του έργου, έτσι η αποτελεσματική διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας.

Συνεπώς, οι εταίροι πρέπει να πληρούν τα κριτήρια επιλεξιμότητας που ισχύουν για τον ίδιο τον δικαιούχο της επιχορήγησης, πέραν των οποιωνδήποτε άλλων κριτηρίων που επηρεάζουν τους εταίρους.

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

Ο Συνεταιρισμός είναι μια συμφωνία μεταξύ μιας ομάδας συμμετεχόντων οργανισμών σε διάφορες Χώρες του Προγράμματος προκειμένου να διεξαχθούν κοινές ευρωπαϊκές δραστηριότητες ή να δημιουργηθεί ένα επίσημο ή ανεπίσημο δίκτυο σε σχετικό τομέα μεταξύ των τοπικών και περιφερειακών αρχών για την προώθηση της διαπεριφερειακής και διασυνοριακής συνεργασίας.

Μπορεί να επεκταθεί σε ιδρύματα και/ή οργανισμούς από Χώρες Εταίρους με σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας της εταιρικής σχέσης.

Ορισμένα έργα ενδέχεται να περιλαμβάνουν τους λεγόμενους σιωπηλούς εταίρους: πρόκειται για οργανισμούς που δεν συμμετέχουν άμεσα στο έργο και δεν μπορούν να λάβουν κανένος είδους κεφάλαια. Μπορεί να αποτελούν μέρος των ενδιαφερόμενων φορέων και μπορούν να μεγιστοποιήσουν τη διάδοση και την διατίμηση των αποτελεσμάτων του έργου.



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.

Η επόμενη ενότητα (Ενότητα 1) εξετάζει τις χρηματοοικονομικές και λειτουργικές δραστηριότητες της στρατηγικής ΕΕ2020 και του τρόπου που πρέπει να αναπτυχθούν στην ιδέα και την εφαρμογή ενός προϊόντος.