



Benvenuti nei moduli di formazione del progetto “Generativity: manage it!”, finanziato dalla Commissione Europea nell’ambito del programma Erasmus+ Cooperazione per l’innovazione e lo scambio di buone pratiche, Partenariati strategici per la formazione degli adulti.

Il progetto offre una panoramica formativa sul Project Cycle Management (PCM) attraverso una serie di moduli tra loro propedeutici.

Le diapositive dei moduli formativi sono composte da due parti: il corpo e le note associate.

Il corpo delle diapositive si concentra sui punti chiave ed è in inglese per familiarizzare con la terminologia e il glossario della Commissione Europea, oltre ad essere il linguaggio veicolare più usato.

Le note alle diapositive forniscono maggiori dettagli, spiegazioni e suggerimenti; sono tradotte nelle lingue dei partner per fornire una migliore comprensione dei principali punti.

Tutti i moduli originari sono stati creati da Paolo Brusa e Federica Cadeddu per Diciannove, che ha sviluppato anche la versione finale di questo modulo, oltre che la sua traduzione in italiano. Questo modulo è stato supervisionato da European Evaluation Company e finalizzato da Danmar Computers

Il partenariato del progetto è composto da: FEANTSA (Belgio); Diciannove (Italia), Danmar Computers (Polonia), European Evaluation Company (UK), Cardet (Cipro), KEA e Università di Tessaglia (Grecia), FNARS (Francia) e FIOpsd (Italia) come partners.

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. Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279



# Module 0

Introduction to Generativity

Il pacchetto formativo è composto da cinque moduli e ha lo scopo di offrire ai cittadini europei una panoramica su come ottenere finanziamenti.

Il "Modulo 0 - Cose da sapere quando si richiedono fondi europei" offre un'introduzione al progetto Generativity ed ha lo scopo di introdurre i principali argomenti di formazione sulla gestione del ciclo di vita del progetto e i principi basi del Project Cycle Management (PCM) che saranno poi approfonditi nei successivi moduli.

# 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*

Il progetto Generativity ha sviluppato un pacchetto formativo strutturato in sei moduli.

Questo è il primo modulo, o modulo 0, che introduce il progetto Generativity, i principi del Project Cycle Management (PCM) e consente di individuare i primi passi necessari a sviluppare un'idea progettuale attraverso l'approccio PCM.

I contenuti degli altri moduli sono:

- Il modulo 1 considera le priorità finanziarie e operative della strategia UE2020 e come queste devono essere sviluppate in un'idea progettuale finalizzate alla sua realizzazione.
- Il modulo 2 considera poi come strutturare un'idea progettuale innovativa e sostenibile che porti ad una sua efficace applicazione.

# 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*



Il modulo 3 esamina le modalità di costruzione e consolidamento di un partenariato nella prospettiva di sviluppare un'idea progetto, con attenzione all'inclusione di partner nazionali, internazionali e locali.

Il modulo 4 affronta i diversi regolamenti e passaggi formali e procedurali di cui bisogna tenere conto durante la presentazione della proposta progettuale.

Infine, il modulo 5 approfondisce le prassi di implementazione e sviluppo di un progetto, al fine di assicurare che rimanga in linea con quanto promesso, supportando la realizzazione e garantendo la diffusione dei risultati a beneficio della comunità a cui il progetto è indirizzato.

# Introduction to Generativity



# 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!” è un progetto che risponde ad alcune delle criticità che le organizzazioni del terzo settore incontrano nel lavoro di progettazione nei diversi ambiti di intervento: il bisogno di acquisire, sviluppare e migliorare le competenze sul Project Cycle Management.

“Generativity: manage it!” offre un approccio per acquisire queste competenze e creare, generare, implementare o produrre nuovi servizi efficaci e sostenibili.

Il progetto Generativity si propone di condividere le conoscenze e le competenze sulla redazione, la presentazione e l’implementazione di progetti efficaci e sostenibili. La sua piattaforma fornisce la bibliografia, i presenti moduli di formazione sul Project Cycle Management (PCM), i tutorial e gli aggiornamenti sui nuovi bandi.

Nei moduli di formazione ci sarà spazio per contenuti, spiegazioni e suggerimenti.

Il nostro obiettivo è quello di condividere le nostre competenze e favorire una nuova generatività.

# 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

Il primo passo nel percorso di ideazione di un progetto è definire chiaramente cosa si intenda con il termine “progetto”, dal momento che i progetti possono variare in modo significativo nei loro obiettivi, ambiti e dimensioni.

I progetti più piccoli potrebbero implicare modeste risorse finanziarie e durare solo pochi mesi, mentre progetti di grandi dimensioni potrebbero coinvolgere milioni di euro e durare diversi anni.

Un progetto ben formulato deriva da un adeguato equilibrio tra le priorità politiche dell'UE e le priorità del partner applicanti.

# 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

Al fine di contemplare un'ampia gamma di tipologie progettuali, è importante che i sistemi di gestione del ciclo di progetto supportino l'applicazione di modalità e regole di lavoro standard in modo flessibile.

Costruire, progettare ed implementare un progetto può essere un processo complesso, che mantiene però un certo grado di semplicità interna.

A titolo di esempio si può pensare a quanto possa essere complesso e al contempo semplice organizzare una cena con amici.

Bisogna sapere bene con chi si vuole mangiare, considerando che alcune persone potrebbero essere invitate ma non accettare l'invito.

È necessario impostare un menu appropriato, per il quale si deve pianificare, organizzare e gestire la spesa in modo efficiente e senza spreco di tempo. Infine, è necessario applicare e implementare le proprie competenze in cucina. Quando finalmente si arriva al momento della cena, sarà possibile misurare i risultati nella misura in cui si sarà riusciti a creare una buona atmosfera.

Tutti gli elementi chiave di un progetto sono contenuti in questo esempio.

# 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

Nel 1992, la Commissione Europea ha adottato il "Project Cycle Management" (PCM) quale principale insieme di strumenti di progettazione e gestione del progetto basato sull'approccio logico, con lo scopo di supportare e migliorare la progettazione, la gestione e l'efficienza di interventi a sostegno dei beneficiari.

L'idea che sta alla base del PCM è quella di redigere, sin dall'inizio, proposte progettuali che contemplino le reali esigenze dei beneficiari degli interventi.

# 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

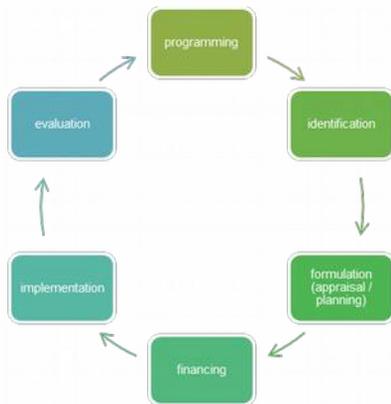
Project Cycle Management (PCM) è un termine utilizzato per descrivere le attività di gestione e le procedure decisionali utilizzate durante il ciclo di vita di un progetto, e comprende compiti, ruoli e responsabilità principali, documenti chiave e opzioni decisionali.

PCM comporta la negoziazione di decisioni accettabili per i principali gruppi di interesse e riferimento (stakeholder).

La gestione gruppale delle competenze professionali, la negoziazione e la comunicazione sono quindi fondamentali per una gestione del ciclo di vita del progetto che sia efficace e che implichi l'apprezzamento del contesto politico in cui vengono prese le decisioni.

Il PCM fornisce un quadro logico complessivo volto a facilitare le analisi e i processi decisionali, che tuttavia deve essere completato dall'applicazione di altri specifici strumenti "tecnici" e "di processo".

# 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

Il PCM è strutturato in sei fasi progressive tra loro consequenziali.

Ogni fase introduce la successiva all'interno di un processo ciclico di rinnovo e miglioramento continuo.

# Definition of PCM six phases

<b>Programming:</b> 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>
<b>Identification:</b> 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>
<b>Formulation:</b> the perceived project ideas are elaborated in plans of operational projects	→	<i>is the project feasible and will it deliver sustainable benefits?</i>
<b>Financing:</b> proposals are examined by authorities who decide whether or not to fund the project	→	<i>is the project based on a precise and effective cost-analysis?</i>
<b>Implementation:</b> the project is implemented within the given gantt-chart, following the given distribution of tasks and activities; it is constantly monitored	→	<i>are results being achieved? are resources efficiently used? is there a corrective strategy?</i>
<b>Evaluation:</b> The project is evaluated to determine what objectives have been achieved and to identify useful lessons for the future	→	<i>Are results, benefits and outputs achieved in the given time? Are they sustainable?</i>

13

Questo ciclo basa la propria evidenza su tre principi fondamentali, relativi ai criteri e alle procedure decisionali che sono definiti in ogni fase, i requisiti relativi alle informazioni chiave e i criteri di valutazione della qualità.

Le fasi del ciclo sono sempre progressive: ogni fase deve essere completata per poter affrontare la successiva con successo.

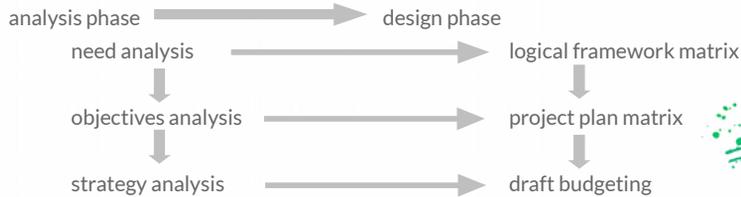
La nuova programmazione e l'identificazione del progetto determinano i risultati del monitoraggio e della valutazione come parte di un processo strutturato di feedback e di apprendimento istituzionale.

Ogni fase ha una definizione chiara e corrisponde a semplici domande che possono rendere più facile per i candidati verificare che stiano procedendo in maniera adeguata.

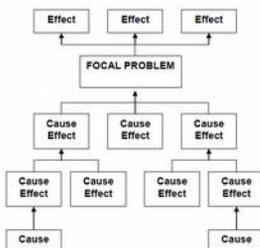
Una volta che questo passaggio viene realizzato e chiaramente appreso, è possibile scendere più nel dettaglio dell'applicazione pratica del PCM.

# PCM main tools

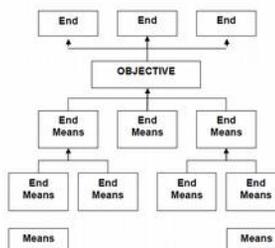
Logical Framework Approach or LFA or LogFrame approach



## The Problems Tree



## The Objectives Tree



14

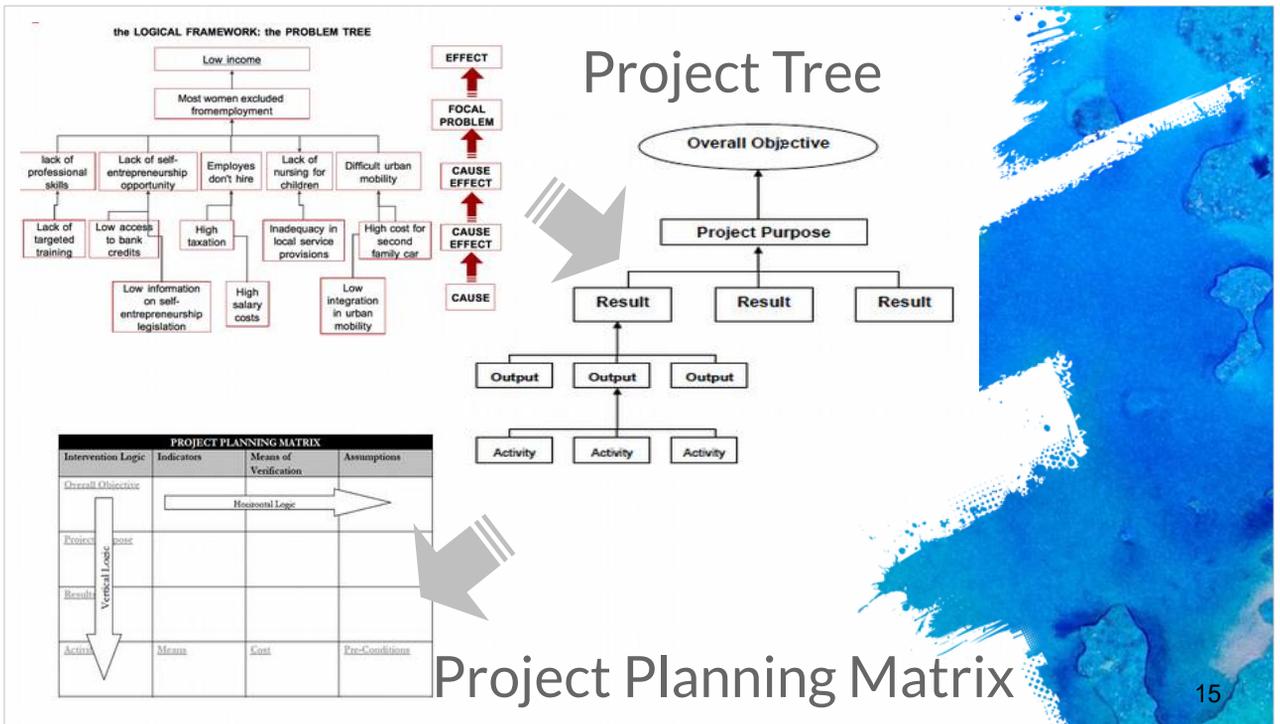
Il quadro logico (*logical framework approach, logframe o LFA*) è uno strumento centrale del Project Cycle Management.

È una matrice che si utilizza generalmente nella fase di identificazione per supportare l'analisi di contesto, per valutare la pertinenza del progetto proposto e per identificare i potenziali obiettivi e le strategie.

Può sembrare complicato, ma è un modo logico di avvicinarsi alla fase preparatoria: supporta la preparazione di un progetto adeguato con obiettivi chiari, risultati misurabili, con la definizione di una strategia di gestione del rischio, livelli chiari di responsabilità di gestione.

Successivamente, durante la fase di 'attuazione del progetto, fornisce uno strumento chiave di gestione per supportare la pianificazione e il monitoraggio del lavoro contrattuale e operativo.

Infine, nella fase di valutazione e verifica, la matrice del quadro logico fornisce uno schema di sintesi di ciò che è stato pianificato (obiettivi, indicatori e ipotesi chiave) e definisce la base per la valutazione delle prestazioni e dell'impatto.



L'analisi dei problemi individua gli aspetti negativi di una situazione esistente e stabilisce i rapporti causa-effetto tra i problemi identificati per poterla superare.

### Suggerimenti:

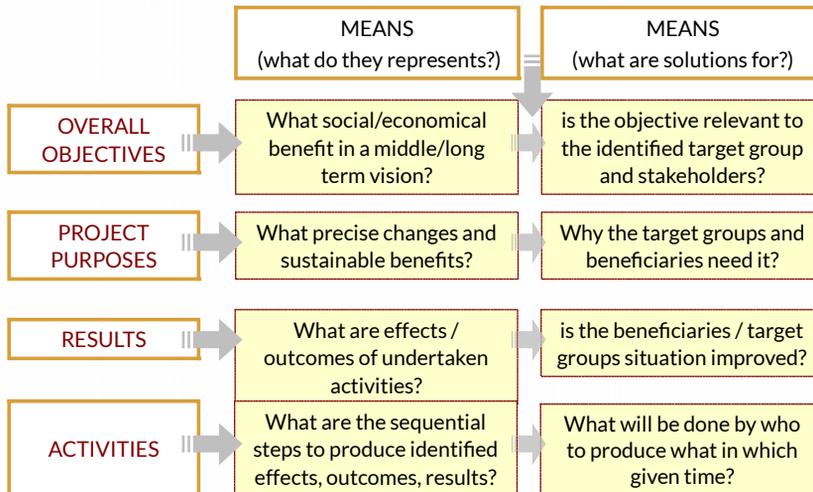
I candidati dovrebbero partire dalla definizione del quadro logico e del soggetto dell'analisi ("di cosa stiamo parlando?"); quindi è necessario individuare i principali problemi che i destinatari e i beneficiari devono affrontare ("quali sono i problemi - che tipo di problemi sono?").

Infine, i problemi possono essere visualizzati sotto forma di un diagramma chiamato "albero dei problemi" o "gerarchia dei problemi" per analizzare e chiarire i rapporti causa-effetto.

L'analisi è presentata in forma di diagramma che mostra a monte gli effetti di un problema e a valle le sue cause.

L'analisi si prefigge di individuare le difficoltà reali alle quali i soggetti attribuiscono alta priorità e che vogliono superare. La chiara analisi dei problemi costituisce quindi una solida base per identificare una serie di obiettivi di progetto pertinenti e mirati.

# Logical framework meaning



16

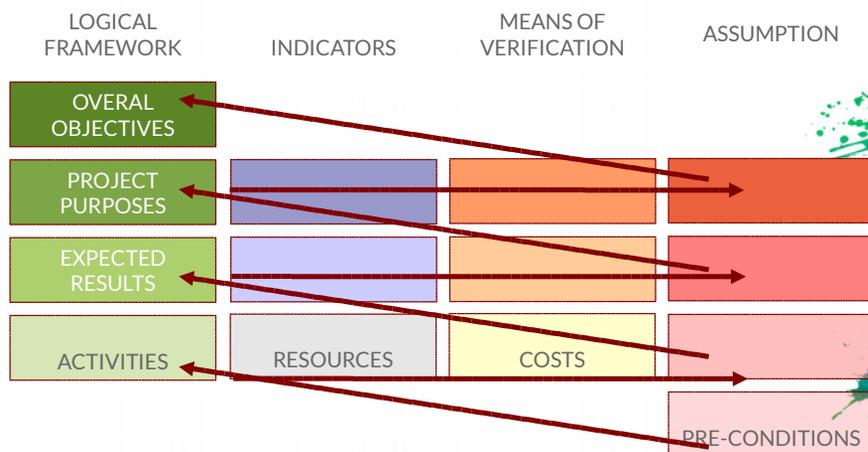
Ci sono vari motivi per sviluppare la precedente analisi dei bisogni in un quadro strutturato in cui ogni passaggio sia logico: uno di questi è mantenere i punti chiave visibili, chiari e facili da monitorare.

Durante questa fase di analisi, viene considerata la situazione esistente per sviluppare un'immagine della "futura situazione desiderata" e selezionare le migliori strategie che saranno applicate per realizzarla.

In seguito, durante la fase di progettazione, quando l'idea del progetto viene implementata, sarà possibile declinare l'idea progetto in dettagli operativi che garantiscano la fattibilità e la sostenibilità del progetto nel suo insieme.

Suggerimenti: se l'idea di progetto è rilevante, questa costituirà l'obiettivo sostanziale del quadro logico.

# Logical framework structure



17

La preparazione di una matrice del quadro logico è un processo iterativo, e non solo un insieme lineare di passaggi. Ad ogni revisione e/o nuova redazione di parte della matrice, le informazioni precedentemente assemblate devono essere riviste e, se necessario, redatte nuovamente.

Tuttavia, esiste una sequenza generale per completare la matrice, che inizia con la descrizione del progetto (dal generale al particolare), quindi le ipotesi (dal particolare al generale), seguite dagli indicatori e poi dalle fonti di verifica (incrociate come nello schema).

Suggerimenti: quando il quadro logico è stato riempito, ricontrollarlo per verificare che sia logico, ponendosi una serie di domande.

Gli obiettivi sono chiaramente dichiarati e logicamente legati all'obiettivo al livello successivo? Tutte le ipotesi chiave sono state formulate e il progetto è probabile che abbia successo?

Gli indicatori e le evidenze sono affidabili e accessibili? È possibile misurare i progressi e l'impatto degli obiettivi?

Le attività includono azioni necessarie per raccogliere evidenze?

Gli indicatori e le prove possono essere utilizzati per il monitoraggio e la valutazione?

# Goals and objectives

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

GOALS



- broad, brief statements on intent that provide focus or vision for planning
- not-specific, non-measurable and usually warm and fuzzy

OBJECTIVES



- realistic targets for the program or project
- written in active tense with strong verb (plan, write, conduct, produce...)
- help to focus on what matter

C'è una distinzione sostanziale tra scopi e obiettivi, ed è estremamente importante che sia definita in modo chiaro e cristallino. Questo perché se i candidati non riconoscono correttamente cosa sia e non sia un obiettivo rispetto ad uno scopo, l'intero processo di progettazione sarà fallimentare.

Per questo consigliamo di tenere a mente nel modo più chiaro e semplice possibile la seguente distinzione.

Uno scopo (goal) è un'ambizione generale, ciò a cui si tende, come "la pace sulla terra" o "nutrire il mondo".

Un obiettivo (objective) è un'insieme di strategie realistiche e concrete volte a raggiungere uno scopo: chi sta facendo cosa, quando, perché e con quali standard.

Un obiettivo non è un'attività, né una semplice visione.

Affinché sia realistico, è importante che un progetto contenga pochi e definiti obiettivi.

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

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

19

Fondamentalmente nessuno è intenzionato a fare qualcosa di inutile e stupido. Così come chiunque preferisce essere considerato intelligente, lo stesso accade per gli obiettivi.

Nell'inglese del PCM, un obiettivo intelligente è un obiettivo SMART, acronimo per Specifico, Misurabile, rAggiungibile, Rilevante e definito nel Tempo.

Un obiettivo "Specifico" riflette il progetto a cui si riferisce, e include il gruppo target specifico di destinazione e l'impatto che si desidera ottenere.

Per essere "Misurabile", deve essere definito precisamente, e il raggiungimento deve essere un fatto oggettivo e non una valutazione soggettiva.

Per essere "rAggiungibile" deve comprendere una realizzazione sia in termini quantitativi che qualitativi (cosa e per chi).

Per essere "Rilevante" deve affrontare le priorità, i bisogni e i problemi reali del gruppo target.

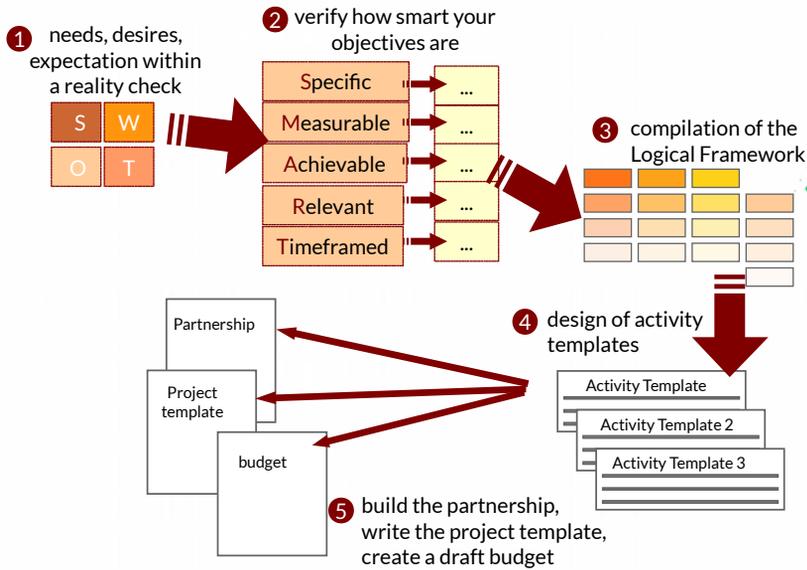
Per essere "Temporalmente definito" devono essere esplicitati i termini entro cui i risultati attesi devono essere raggiunti.

Se anche solo una di queste condizioni non fosse soddisfatta, l'obiettivo in esame non è intelligente, e va quindi rivisto, ridefinito e nuovamente valutato.

# From PCM to structuring a project idea



# From PCM to project structure



21

Dopo la definizione del quadro logico, un ulteriore passaggio permette di aggiungere i dettagli operativi alla definizione del progetto: l'elaborazione di tabelle di attività e la pianificazione delle spese.

Le tabelle delle attività e la pianificazione delle spese sono due strumenti che derivano dalle attività riportate nel quadro logico e forniscono un collegamento diretto tra i dettagli di progetto e gli obiettivi del progetto

# 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

La tabella delle attività è una modalità per analizzare e presentare graficamente le attività di progetto.

Consente di identificare la sequenza logica, la durata prevista e le connessioni che esistono tra le attività, e fornisce una base per l'assegnazione della responsabilità di gestione e delle mansioni operative.

L'elenco delle attività è utilizzato anche per calcolare tutte le risorse necessarie, sia umane che finanziarie e materiali.

Ogni attività dovrebbe essere utilizzata come una checklist per garantire che le risorse necessarie per eseguire le azioni di progetto siano state considerate.

Suggerimenti: è consigliabile seguire l'elenco durante la definizione e l'implementazione del progetto e di controllarlo in sede di monitoraggio e la valutazione.

**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

La tabella di attività viene utilizzata per determinare chi farà cosa, e quando lo farà. Definisce quali tipi di input siano necessari e quale contributo sarà apportato da ogni attività al raggiungimento di obiettivi, risultati e impatto.

La tabella delle attività aiuta a considerare quando si svolgerà una determinata attività, per quanto tempo, quante e quali risorse saranno allocate in termini di personale, giorni lavorativi, necessità di costi eccezionali e mobilità.

Una corretta compilazione di questa tabella definisce la bozza di budget.

Suggerimenti: è importante elaborare la bozza del budget di progetto in questa fase, e non prima, per garantire che il progetto sia efficace e sostenibile.

# 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

Una volta completata la tabella delle attività, è possibile definire le risorse necessarie per realizzare ogni singola azione.

Questo processo può comportare modifiche al grafico di Gantt in termini di tempistiche, connessioni e responsabilità, in particolare legati alla disponibilità di risorse relative a personale, costi, strumenti e attrezzature.

È necessario che il budget garantisca una gestione finanziaria trasparente.

La pianificazione delle risorse viene utilizzata per mettere in chiaro molti aspetti, che aiutano a definire il tipo di apporto e di personale necessario, e in quali tempistiche.

Un altro aspetto fondamentale è il costo totale del progetto, che definisce l'esercizio di pianificazione. Dovrebbe essere chiaro quali siano i requisiti in termini di budget, apporti e tempistica dell'attività.

Il flusso di cassa è richiesto per garantire che le attività siano realizzate e la definizione dei ruoli e delle responsabilità sia chiara.

# 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)

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



L'analisi SWOT è un acronimo per Strength (punti di forza), Weakness (punti di debolezza), Opportunity (opportunità) e Threats (minacce).

Questa matrice logica viene utilizzata per analizzare i punti di forza e le debolezze interne ad un'organizzazione e per considerare le opportunità e le minacce esterne che si trova ad affrontare per il raggiungimento di un obiettivo.

Può sembrare un esercizio complesso, ma è più facile farlo che spiegarlo.

Le idee progettuali vengono sviluppate in base ai punti di forza e alle debolezze interne ad un gruppo o ad un'organizzazione, nonché alle opportunità e alle minacce esterne. Ogni situazione viene analizzata cercando modalità in cui i punti di forza del gruppo e dell'organizzazione possano essere utilizzati per superare le debolezze individuate e le opportunità impiegate per minimizzare le minacce.

Viene formulata una strategia di miglioramento; in seguito questa verrà sviluppata utilizzando ulteriori strumenti aggiuntivi di pianificazione analitica.

# Project designing



26

Ci sono alcuni punti chiave che si consiglia di tenere in considerazione nello sviluppo di un'idea progettuale.

Questi sono il monitoraggio continuo e la revisione con tempistiche stabilite dello schema di pianificazione delle attività.

È importante tenere presente chi raccoglierà le prove degli indicatori e chi li analizzerà.

Inoltre, è necessario identificare chi sarà responsabile di cambiare e modificare il progetto, in seguito a quanto emerso nelle fasi di monitoraggio e revisione. Bisogna assicurarsi che tutte le parti interessate siano coinvolte in questo processo.

Se le informazioni raccolte durante le fasi di identificazione e analisi dell'idea progettuale non fossero sufficienti a fornire i dati di base per determinare gli indicatori identificati, è necessario eseguire una ricerca di base prima dell'avvio dell'implementazione del progetto. Ciò permetterà che vengano elaborati i dati per confrontare i progressi.

# 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

Il modello di progetto consente infine di rappresentare un progetto e le sue connessioni in maniera chiara e schematica.

Facilita la comprensione, stabilisce le basi per la gestione del ciclo di vita del progetto (PCM) e presenta la sostanza di un intervento in forma completa.

Il modello di progetto è un prodotto del quadro logico e comprende tutti i campi pertinenti che devono essere sviluppati per pianificare un progetto efficace e sostenibile

# 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

Costruire un buon partenariato e un altro aspetto chiave.

Il promotore e l'organizzazione partner che presenta e coordina l'intero progetto.

I partner sono le organizzazioni partecipanti che saranno coinvolte nel progetto ma che non applicano direttamente.

I partner partecipano alla progettazione e all'attuazione delle attività; le spese sostenute dai partner sono ammissibili allo stesso modo di quelle sostenute dal beneficiario della sovvenzione (promotore).

È importante aver presente che tutti i partner sono ugualmente responsabili del buon esito del progetto; il fallimento di un partner potrebbe compromettere il successo di tutto il progetto, quindi una gestione efficace del partenariato è cruciale.

I partner devono soddisfare gli stessi criteri di ammissibilità applicabili al promotore stesso, oltre a tutti gli altri criteri che riguardano specificamente i partner.

# How to build a good partnership

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

29

Il partenariato è un accordo tra un gruppo di organizzazioni provenienti da diversi Paesi aderenti al Programma considerato (come esplicitato nella Guida specifica) per svolgere attività europee congiunte o istituire una rete formale o informale in un settore rilevante (che può coinvolgere anche autorità locali e regionali) al fine di promuovere la cooperazione interregionale, compresa quella transfrontaliera.

Può essere esteso a istituzioni e/o organizzazioni dei Paesi partner dell'EU al fine di rafforzare la qualità del partenariato.

Alcuni progetti possono includere i cosiddetti "silent partner" (partner silenziosi o associati): si tratta di organizzazioni che non sono direttamente coinvolte nel lavoro e non possono ricevere alcun tipo di fondi. Possono essere parte degli stakeholder di riferimento e possono massimizzare la diffusione e la valorizzazione dei risultati attesi dal progetto.



diciannove



Generativity  
Manage it!



follow the project on  
[www.generativity.eu](http://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.

Il modulo successivo (Modulo 1) considera le priorità finanziarie e operative della strategia EU2020 e come queste devono essere sviluppate nella definizione di un'idea progettuale.