



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 hoofdttekst (die zich toespitst op het essentiële) en de bijbehorende commentaren (die meer details, uitleg en tips geven).

De hoofdttekst 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.

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 2

How to structure an innovative and sustainable project
idea

Deze module 2 gaat over het structureren van een innovatief en duurzaam projectidee. Ze bevat reflecties over het analyseren van de logische structuur van de projectinterventie, het projectcyclusbeheer zelf, het proces van behoefteanalyse tot SWOT-matrix, de uitwerking van de behoeften in het kader van de SMART matrix, en de ontwikkeling van een innovatief, duurzaam, effectief projectidee.

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+.

Module 0 biedt een inleiding tot het Generativiteitsproject en tot de grondbeginselen van Projectcyclusbeheer (PCB), wat als een essentieel instrument wordt gebruikt voor het succes van projectbeheer.

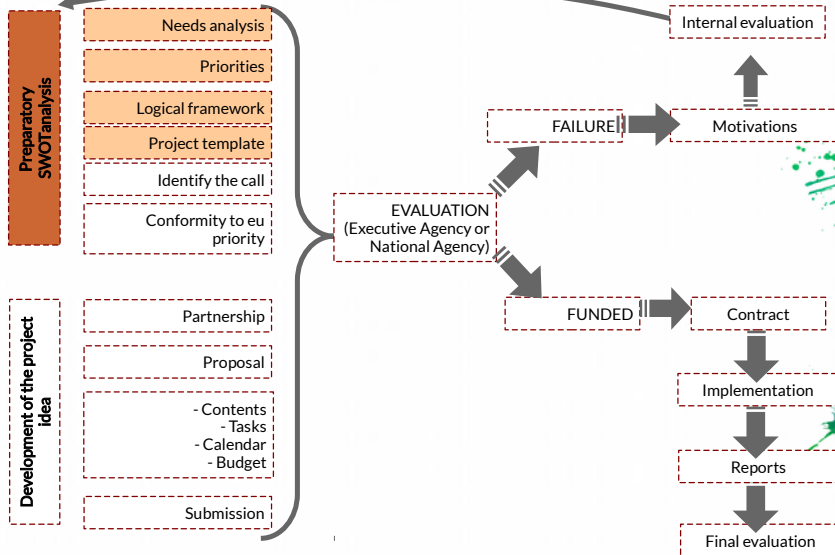
De eerste module van de opleiding focust op manieren om een geschikt EU-financieringsprogramma te selecteren.

In module drie leren we om partnerschappen te ontwikkelen.

In module vier kijken we naar de procedures voor het indienen van voorstellen.

Module vijf, tot slot, onderzoekt vraagstukken waarmee het partnerschap te maken krijgt bij het succesvol uitvoeren van een project nadat een indiening aanvaard werd.

The life cycle of a project



3

De slide toont de volledige levenscyclus van een project.

In deze module 2 maak je kennis met de procedures voor het ontwikkelen van je projectidee, te beginnen met de voorbereidende analyse van wat jouw behoeften en de prioriteiten zijn. De procedure bestaat uit proactieve stappen: via de SWOT-analyse en de SMART-matrix van doelstellingen en via de ontwikkeling van een logisch kader tot de ontwikkeling van je projectsjabloon.

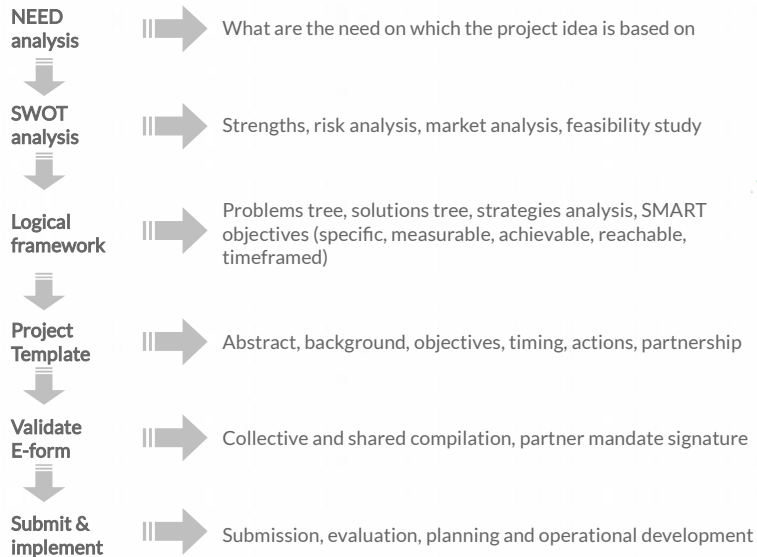
De witte vakken verwijzen naar zaken die in andere modules aan bod komen. Module 1 gaat over de identificatie van de geschikte oproep en de overeenstemming met de EU-prioriteiten.

Module 3 gaat over de totstandbrenging van het partnerschap en het schrijven van het voorstel. De ontwikkeling van de inhoud heeft betrekking op het verdiepen van de punten die te maken hebben met de belangrijkste taken, het tijdschema en de kalender, en het opstellen van het budget. Het is tijd om een voorstel in te dienen.

Module 4 gaat over de procedures voor het indienen van voorstellen.

Module 5 gaat over de indiening, evaluatie en implementatie van het idee van het projectidee.

Project designing



4

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

De eerste stap bestaat uit het analyseren van de behoeften op basis waarvan het projectidee ontwikkeld wordt.

Tips: het is waardevol om na te denken over hoe ieder deel van het proces verbonden is met de andere delen en een invloed heeft op de volgende delen. Indien de behoefteanalyse niet correct gebeurt, heeft dit een invloed op de rest van het werkproject richting de indiening en implementatie van voorstellen. De analyse moet adequaat en nauwkeurig zijn om de cruciale punten te beperken die in de volgende stadia kunnen opduiken.

Needs analysis



5

De behoefteanalyse begint van de achtergrond en de context: zij moet realistisch en pragmatisch zijn en moet monitoring- (voortdurend) en evaluatie- (specifieke fasen) activiteiten omvatten. Zelfs in deze vroege fase is het belangrijk om zich af te vragen wie het bewijs voor de indicatoren zal verzamelen en wie het zal analyseren. En om na te gaan wie verantwoordelijk zal zijn voor het nemen van beslissingen met betrekking tot het wijzigen van het projectontwerp als gevolg van de geleerde lessen.

Tips: zorg ervoor dat de belanghebbenden bij dit vroege stadium van het proces betrokken zijn. Indien de informatie die verzameld wordt tijdens de fasen van de behoefteanalyse en de projectidentificatie ontoereikend is om over basisgegevens te beschikken voor de indicatoren, dan moet een basisonderzoek uitgevoerd worden alvorens over te gaan naar de volgende stappen.

De doelstellingen moeten zo duidelijk mogelijk omschrijven worden en ze moeten aansluiten bij de elementen die naar voren komen uit de behoefteanalyse en de beoordeling van de grenzen en problemen.

Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SWOT analysis is your conceptual tool to start with the project, and mark the passage from the NEED analysis to the in-deep analysis of the problems. Involves identification and analysis of main problems, the socio-economic and policy context, and the actors involved.

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



De SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats - sterke punten, zwakke punten, opportunititeiten en bedreigingen) -analyse is de eerste diepgaande fase van de behoefteanalyse. Ze wordt gebruikt voor het analyseren van de interne sterke en zwakke punten van een organisatie en de externe opportunititeiten en bedreigingen waarmee ze te maken krijgt. Het is echter eenvoudiger om ze uit te voeren dan om ze uit te leggen.

Tips: er ontstaan ideeën over de interne sterke en zwakke punten van een groep of organisatie, en de externe opportunititeiten en bedreigingen.

Wij raden aan dat je bij het analyseren van de situatie naar manieren zoekt om op de sterke punten van de groep/organisatie te bouwen om op die manier vastgestelde zwakke punten te verhelpen; bovendien kunnen opportunititeiten gegrepen worden om bedreigingen te beperken.

In deze fase moet een strategie geformuleerd worden voor het aanbrengen van verbeteringen; ze zal later uitgewerkt worden met behulp van een aantal bijkomende analytische planningsinstrumenten.

Identify the right strategies to be implemented by the project

- Define a logical framework and check the logic of the project, formulate objectives in measurable terms, indicate resources and expenses
- Determine the sequence and the interdependence of the activities with an estimate of their duration, set points of arrival, and assign tasks
- Budgeting: develop resource and budget sheets as consequences of the definition of the activities



Het is belangrijk om de uitdagingen en het interventiedomein te kiezen, en zo het kader van de concrete ontwikkeling van het project te verkleinen. Dit helpt om een effectieve strategie vast te stellen om de doelstellingen te bereiken. Niet alle doelstellingen kunnen worden nagestreefd, niet alle methoden kunnen gevolgd worden en niet alle tools en spelers kunnen bij het project betrokken worden.

Het ontwikkelen van een logisch kader betekent dat alle cruciale factoren van een project in aanbouw onmiddellijk getest worden.

Tips: wij raden aan dat je het niveau van je onderwerpen logisch en lineair houdt door eenvoudige en rechtstreekse vragen te beantwoorden. Bijvoorbeeld: met welke middelen kan ik deze resultaten bereiken? Welke logica drijft het project en zijn acties? Deze oefening helpt je om een vastgestelde strategie te volgen van waaruit het eenvoudiger zal zijn om je acties te bepalen, die de basis zullen vormen om het budget en een goede taakverdeling vast te stellen.

The Logical Framework (1)

The Logical framework is a design matrix that clearly defines the various elements of a project design by visualizing them in an immediate and effective way.

It is structured on three levels:

- logic of intervention
- verifiable indicators
- context conditions



Het logisch kader is het fundamentele instrument om de reeks elementen waaruit een complex project bestaat, te controleren en enige orde te scheppen in deze elementen. Dit zal je helpen om met partners te communiceren. Het is op drie niveaus gestructureerd is een logische volgorde.

De LOGICA van INTERVENTIE beschrijft de basiselementen van het project volgens een oorzaak-gevolglogica vanuit een bottom-up benadering.

De VERIFIEERBARE INDICATOREN geven aan wat objectief waargenomen kan worden wanneer een resultaat of doel is bereikt.

De CONTEXTOMSTANDIGHEDEN bepalen welke contextfactoren een invloed kunnen hebben op de verwezenlijking van de doelstellingen.

The Logical Framework (2)

The logical framework of a project must also be driven by a bottom up approach:

- from the activities to the results
- from results to the attainment of the purpose,

Aim is to achieve:

- the overall purpose, and
- the general objectives



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 je 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: vaak vormen welomschreven projectideeën de doelstelling van het logisch kader

The meaning of the logical framework

Within the logical framework, overall objectives, project purposes, results and activities must be examined on the basis of two basic questions:

- What do they represent?
- What are solutions for?



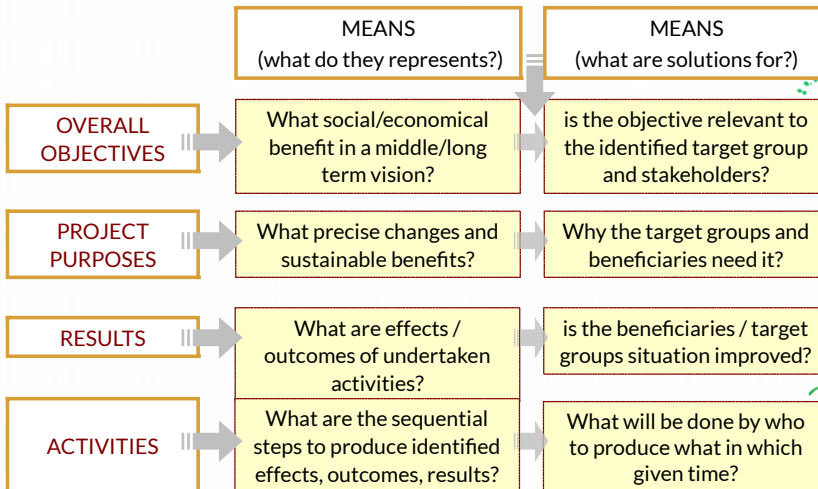
De betekenis van het logisch kader houdt verband met de juiste voorstelling van wat in het project is ingebed als een werkdoel in termen van output, tools, impact en drijvende krachten.

Het houdt ook verband met de vaststelling van de vereiste en verwachte belangen, verwachtingen, competenties en vaardigheden.

Het omvat ook de standpunten van begunstigden en belanghebbenden die betrokken zijn bij of bereikt worden door het project.

Logical framework meaning

a logical framework must contain the overall objectives, the project purposes, the expected results, and a list of planned activities



11

De algemene doelstellingen beschrijven het belang van langetermijnvoordelen voor begunstigen en, meer algemeen, voor andere doelgroepen. Ze zullen het programma eveneens koppelen aan het regionale en sectorale beleid en inzicht vergen in de impact van andere programma's en projecten.

De projectdoelstellingen bepalen het kernpunt dat binnen het individuele project behandeld moet worden, alsook de voordelen voor de doelgroep als gevolg van het hele project of van individuele activiteiten.

De verwachte resultaten geven de diensten aan die het project aan de doelgroepen biedt, welke relevant moeten zijn voor de bevindingen van de behoefteanalyse.

De lijst van geplande activiteiten bevat contextgevoelige acties, ontworpen om resultaten voort te brengen.

The definition of the objectives

Within the logical framework, consider three kinds of objectives:

- Process objectives
- Impact objectives
- Result objectives

De “Procesdoelstellingen” bepalen welke activiteiten op een bepaald ogenblik voltooid moeten zijn, met welke modi, volgorde en deelname.

De “Impactdoelstellingen” geven aan hoe de verwachte wijzigingen op korte en middellange termijn zullen plaatsvinden en geven de verwachte graad van resulterende wijzigingen aan.

De “Resultaatdoelstellingen” zijn gericht op langetermijengevolgen. Meestal zijn ze moeilijker te meten doordat er verschillende niet door het project vastgestelde variabelen meespelen.

Tips: wij raden aan dat je probeert om een juiste analyse van deze drie niveaus van doelstellingen te maken door de volgende eenvoudige vraag te beantwoorden: tot wanneer zal wie wat soort resultaten produceren en hoe en op welke controleerbare wijze?

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

a practical tool to determine if your objectives are effective and sustainable

13

In principe wil niemand iets nutteloos en doms doen. Aangezien we meestal slim willen zijn, geldt hetzelfde voor de doelstellingen. Om tot een correcte en volledige voorstelling van de doelstellingen op verschillende niveaus te komen, kan je deze testen via een SMART-doelstellingenmatrix.

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

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

Ze moeten “Achievable” (Haalbaar) 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 je doelstelling niet SMART.

To complete the description of the design of a logical framework, highlighting the bottom-up logic that supports it, we must

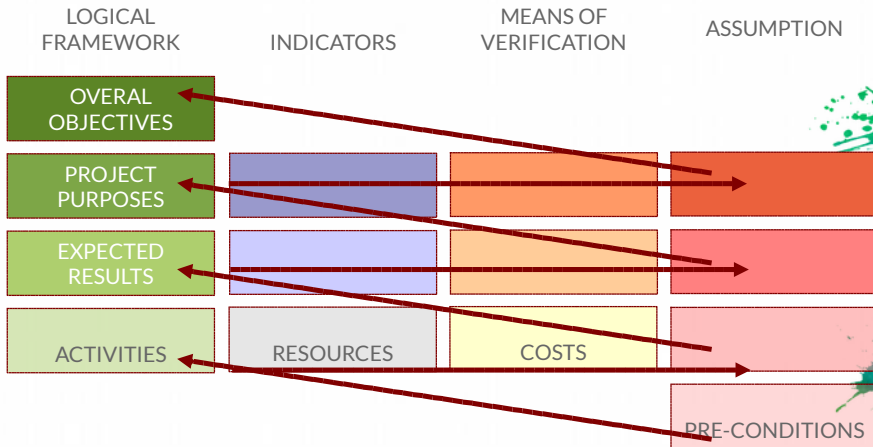
- start from assumptions,
- go to the means of verification, and
- identify the indicators

As shown in the following diagrams



De volgende slides tonen een concreet voorbeeld van een problemenboom en een oplossingenboom met betrekking tot een project dat als algemeen doel heeft het inkomen en de werkgelegenheid voor vrouwen te verhogen. Het wordt beschreven volgens een bottom-up logica, van acties naar algemene doelstellingen, van oorzaken naar kernproblemen en effecten.

Logical framework structure



15

Het opstellen van een Logframe-matrix is een iteratief proces. Wanneer nieuwe delen van de matrix worden opgesteld, dan moet de informatie die voordien werd samengesteld geëvalueerd en, indien nodig, herzien worden. Er is echter een algemene volgorde om de matrix te realiseren. 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 hij is ingevuld. Indien hij 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 zullen waarschijnlijk kloppen.

De indicatoren en het bewijsmateriaal zijn betrouwbaar en toegankelijk.

De indicatoren 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.

De volgende slides tonen de grondslagen van het logisch kader voor het Generativiteitsproject.

Logical framework

As example, the PROBLEM TREE of GENERATIVITY project



16

Dit voorbeeld van een ingevuld logisch kader moet 'bottom-up' gelezen worden.

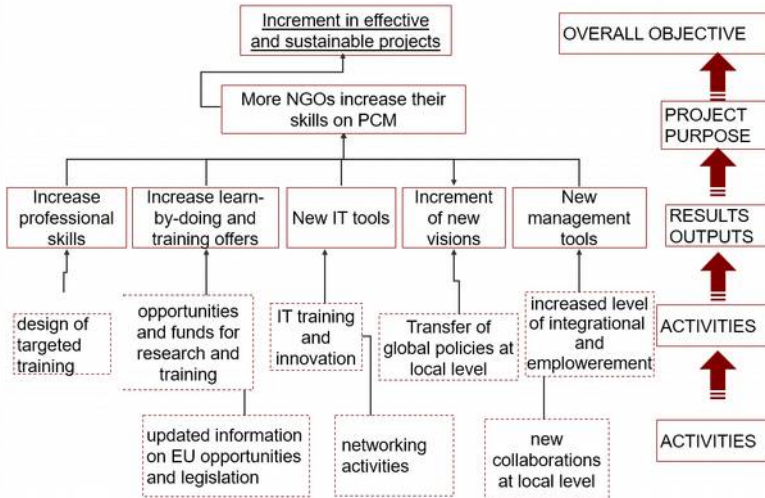
Voor de gemakkelijker raden wij aan om dit project als voorbeeld te gebruiken.

Generativiteit is een project dat een antwoord biedt op een aantal vragen die rijzen in de meeste organisaties uit de derde sector, in diverse domeinen (van sociale tot educatieve interventies, van de 'empowerment' van kansarme groepen of personen tot het ondersteunen van werkgelegenheid).

Er is nood aan verwerking, ontwikkeling en implementatie van vaardigheden en competenties inzake Projectcyclusbeheer.

Logical framework

As example, the SOLUTION TREE of GENERATIVITY project



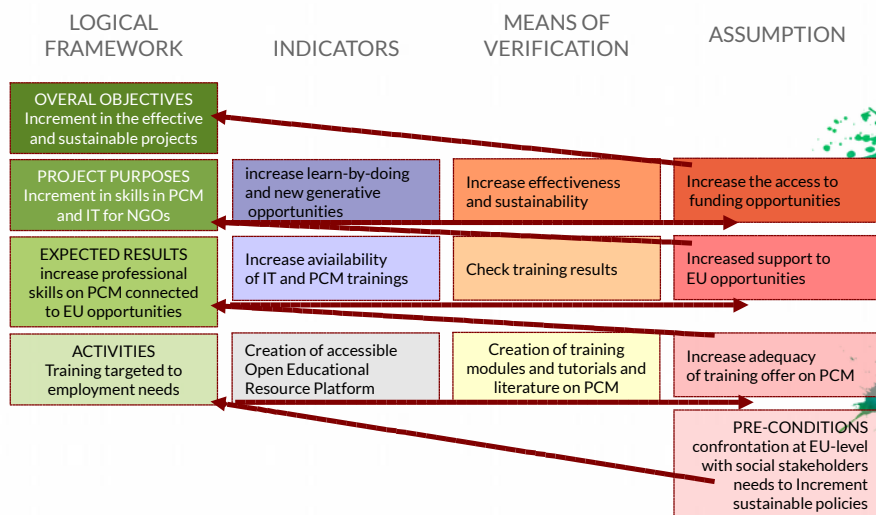
17

Van een bottom-up perspectief zijn er activiteiten die geïmplementeerd kunnen worden om output en resultaten te genereren die leiden tot het bepalen van het doel van een projectidee, en om de algemene doelstelling van het project te bereiken.

Deze ingevulde oplossingenboom van het Generativiteitsproject is een voorbeeld van hoe de analyse die in de vorige slide werd getoond, omgezet kan worden in mogelijke oplossingen.

De wezenlijke doelstellingen van het project bestaan erin de competentie te versterken om effectieve en duurzame sociale interventies te ontwikkelen en implementeren door het aanbieden van cursusmateriaal, het creëren van samenwerkende en participatieve omgevingen en het verwerven van ICT- en PCM-vaardigheden.

The Generativity Logical Framework



18

Dit is het ingevuld logisch kader van het Generativiteitsproject: als je het van rechts onderaan leest naar links bovenaan, dan zie je gemakkelijk hoe de voorwaarde kan leiden tot de ontwikkeling van het projectvoorstel.

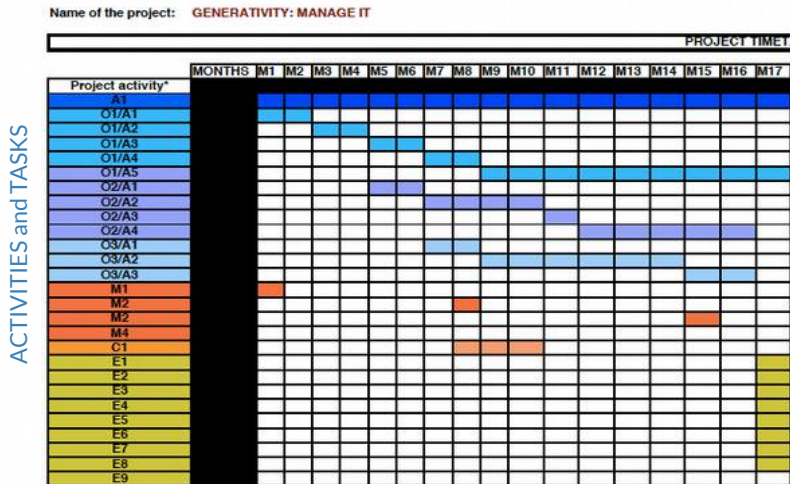
Om het logisch kader te beschrijven en daarbij de bottom-up logica onder de aandacht te brengen die dit kader ondersteunt, zijn we vertrokken vanuit veronderstellingen, hebben we ons vervolgens gericht op de controlemiddelen en hebben we ten slotte de indicatoren vastgesteld, zoals wordt weergegeven in het diagram.

Generativiteit biedt praktisch opleidingsmateriaal om de competentie van ngo's te versterken bij het ontwikkelen en implementeren van effectieve en duurzame sociale interventies via de verwerving van ICT- en PCM-vaardigheden.

Het project bestaat uit: een Open platform met educatieve instrumenten (IO1); vijf opleidingsmodules (IO2), die getest werden tijdens een kort event van 5 dagen voor de opleiding van personeel (LTTA); de online tutorials over PCM (IO3); 4 projectvergaderingen; de evaluatie en het verspreidingsplan.

Distribution of tasks (example)

DURATION OF THE PROJECT in months



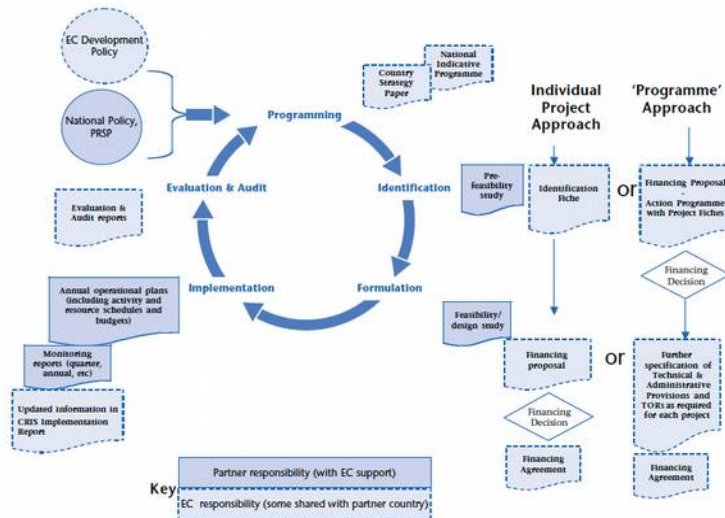
De taken die in het logisch kader beschreven worden vatten samen wat het project wil uitvoeren om de gestelde doelen te bereiken.

Taken worden gebruikt als basis voor het specificeren van de operationele details van activiteiten.

Als alle vorige fasen correct gevolgd werden, dan wordt het gemakkelijker om de verdeling van de taken en de evolutie ervan in de loop van de tijd te bepalen.

The CYCLE of the project phases

all project phases are linked to each other in such a way that relevant issues are systematically examined



Zoals we in het begin van deze module hebben gezegd, zijn alle projectfasen op zulke wijze met elkaar verbonden dat relevante kwesties systematisch worden onderzocht: door partners, door de EC of door nationale agentschappen.

Tips: tot slot raden we aan om steeds het beeld van het volledige proces in gedachten te houden.

Zo beperk je het risico dat je tijdens de volgende werkstappen met onverwachte problemen te kampen krijgt.

We herinneren u eraan dat een effectief en duurzaam project begint met een eerlijke, praktische en realistische voorbereidende fase.

Een volledig inzicht in de hele cyclus, inclusief alle betrokken partijen en organisaties en alle fasen, verschillende benaderingen en indieningskeuzes, leidt tot een voorbeeldschema zoals dat wat hier getoond wordt.



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



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.

De volgende module (module 3) zal het proces van het opbouwen van een partnerschap introduceren.