



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.

Benvenuti nei moduli formativi del progetto “Generativity: manage it!”, finanziato dalla Commissione Europea all'interno 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.

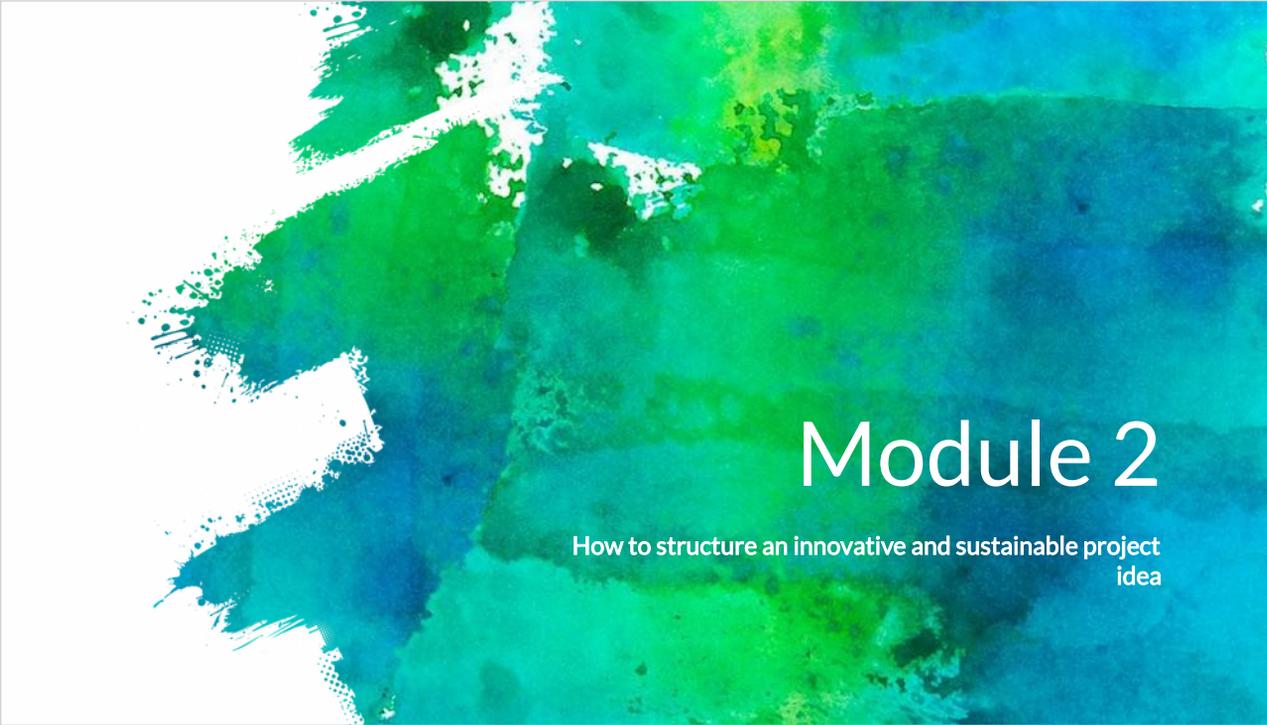
Il corpo delle diapositive si concentra sui punti chiave ed è in inglese per familiarizzare con la terminologia e il glossario della Commissione Europea, oltre ad essere il linguaggio veicolare più usato.

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 Thessaly (Grecia), FNARS (Francia) e FIOpsd (Italia).

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

Questo Modulo 2 si occupa di come strutturare un'idea progettuale innovativa e sostenibile.

Il percorso progettuale presentato parte dalle considerazioni relative all'analisi della struttura logica dell'intervento progettuale e sul processo di Project Cycle Management stesso. Il modulo offre una visione del processo che va dall'analisi dei bisogni alla matrice SWOT, alla costruzione degli obiettivi all'interno di una matrice SMART, per chiudersi con lo sviluppo di un'idea progettuale innovativa, sostenibile, efficace.

L'intero pacchetto formativo è composto da cinque moduli e ha lo scopo di offrire ai cittadini europei una panoramica su come ottenere finanziamenti dall'Unione Europea.

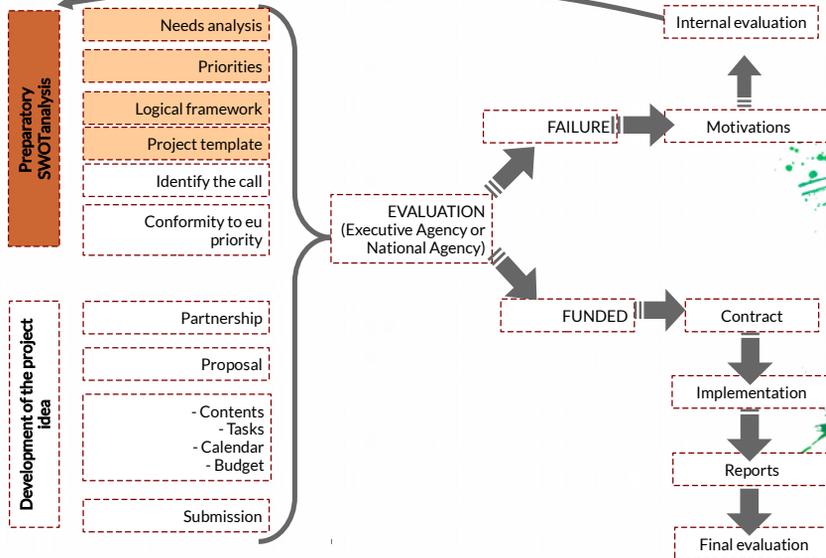
Il precedente modulo 0 fornisce un'introduzione al progetto Generativity e agli elementi di base del Project Cycle Management (PCM).

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.

Nel modulo tre impareremo come costruire la partnership. Nel modulo quattro troveremo le procedure di presentazione delle proposte.

Infine, il modulo cinque esamina i problemi che la partnership affronta durante la realizzazione di un progetto efficace dopo l'accettazione di una proposta

The life cycle of a project



3

Questa slide consente di visualizzare l'intero ciclo di vita di un progetto.

Nello specifico di questo modulo, vengono introdotte le procedure di costruzione dell'idea progettuale, a partire dalle analisi preparatorie su quali siano i bisogni e le priorità.

Il processo di progettazione è composto da successivi passaggi proattivi che condurranno attraverso l'analisi SWOT e la matrice SMART degli obiettivi, allo sviluppo del quadro logico, e infine allo sviluppo del modello di progetto.

Le caselle bianche si riferiscono a questioni che sono affrontate in altri moduli: il modulo 1 con l'identificazione della call appropriata e la conformità con le priorità europee;

il modulo 3 con il tema della creazione del partenariato e della scrittura della proposta. Lo sviluppo dei contenuti comprende l'approfondimento dei temi collegati ai principali obiettivi, il cronoprogramma e il calendario, e la costruzione del budget. La parte conclusiva del processo, relativo alle procedure di presentazione è inclusa nel modulo 4 e nel modulo 5, con la valutazione e implementazione dell'idea progettuale.

Project designing



4

Ci sono alcuni punti chiave che consigliamo di ricordare e tenere presente durante la scrittura di un progetto.

Il primo passo è analizzare i bisogni sui quali si fonda l'idea stessa di progetto.

Suggerimenti: è importante riflettere su come ogni parte del processo sia collegata e influisca sulle successive.

Se l'analisi dei bisogni e delle necessità non è corretta, questo peserà sul resto del processo di lavoro, sino alla presentazione e l'implementazione.

L'analisi deve essere adeguata e precisa per limitare le criticità che potrebbero sorgere nelle fasi successive.

Needs analysis



5

L'analisi dei bisogni parte dalla definizione della cornice e dal contesto: dovrebbe essere realistica e pragmatica e includere attività di monitoraggio (continue) e di revisione (collegate a specifiche fasi).

Già in questa fase iniziale è importante considerare chi raccoglierà i dati degli indicatori e chi li analizzerà. Inoltre, occorre identificare chi avrà la responsabilità di prendere decisioni per modificare il progetto in relazione a quanto appreso e verificato in corso d'opera.

Suggerimenti: è importante assicurarsi che i soggetti interessati siano realmente coinvolti sin dalla fase iniziale del processo.

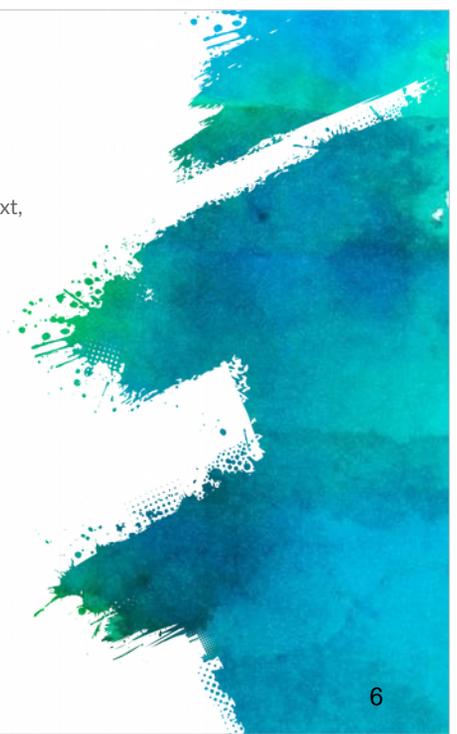
Se le informazioni raccolte durante l'analisi dei fabbisogni e le fasi di identificazione del progetto sono insufficienti a fornire dati di base per gli indicatori, sarebbe opportuno eseguire un'indagine di base più approfondita prima di passare alle fasi successive.

Gli obiettivi dovrebbero essere quanto più chiari e definiti, coerenti con gli elementi che emergono dall'analisi dei bisogni e dalla valutazione dei limiti e dei problemi.

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



L'analisi SWOT è una matrice che unisce i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce relative all'idea progetto, e segna la prima fase di approfondimento dell'analisi dei bisogni.

Viene utilizzata per analizzare i punti di forza e le debolezze interne di un'organizzazione e le opportunità esterne e le minacce che essa affronta in relazione ad un intervento specifico.

Come in altri momenti del processo progettuale, è più facile sviluppare una matrice SWOT che spiegarla.

Suggerimenti: è consigliabile analizzare la situazione oggetto dell'idea progettuale cercando modalità attraverso le quali i punti di forza del gruppo e dell'organizzazione possano essere ricostruiti per superare le debolezze individuate, e le opportunità possano essere evidenziate per minimizzare le minacce.

Al termine di questa fase diventa possibile formulare una strategia di miglioramento, che verrà successivamente sviluppata utilizzando un numero di strumenti aggiuntivi di pianificazione analitica.

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



È importante individuare le questioni in gioco e il campo di intervento, riducendo l'ambito di sviluppo concreto del progetto.

Questo aiuta a definire una strategia efficace per raggiungere gli obiettivi.

Non tutti gli obiettivi possono essere perseguiti, non tutti i metodi possono essere adottati, non tutti gli strumenti ed i soggetti possono essere inseriti nel progetto.

Costruire un quadro logico significa testare subito tutti i fattori critici di un progetto in fase di realizzazione.

Suggerimenti: è consigliabile mantenere i temi prevalenti del tuo progetto ad un livello logico e lineare rispondendo a domande semplici e dirette. Ad esempio: con quali risorse posso ottenere i risultati attesi? Quale logica ispira il progetto e le sue azioni?

Questo esercizio aiuta a sviluppare una strategia identificabile a partire dalla quale sarà più facile definire le azioni, che saranno la base per definire il budget e una corretta distribuzione delle attività.

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



Il quadro logico è lo strumento fondamentale per controllare e ordinare l'insieme degli elementi che compongono un progetto complesso.

Questo passaggio aiuta inoltre a comunicare con i partner.

È strutturato su tre livelli, in una progressione logica.

La LOGICA DELL'INTERVENTO descrive gli elementi di base del progetto secondo un modello causa-effetto e a partire da un approccio bottom-up.

Gli INDICATORI VERIFICABILI misurano ed esprimono ciò che può essere osservato oggettivamente quando viene raggiunto un risultato o un obiettivo.

Le CONDIZIONI DI CONTESTO determinano quali fattori di contesto possono incidere sul conseguimento degli obiettivi.

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



Ci sono vari motivi per cui è preferibile mantenere il processo di lavoro su un piano logico e per impostare la precedente analisi dei bisogni in un quadro strutturato: il motivo principale è quello di mantenere gli obiettivi visibili, chiari e facili da monitorare.

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

Durante la fase di progettazione, quando tali strategie saranno state pienamente sviluppate, ciò potrebbe essere ulteriormente specificato nei dettagli operativi del progetto per garantirne la fattibilità e la sostenibilità.

Suggerimenti: spesso l'obiettivo del quadro logico è ottenere idee del progetto ben definite.

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?



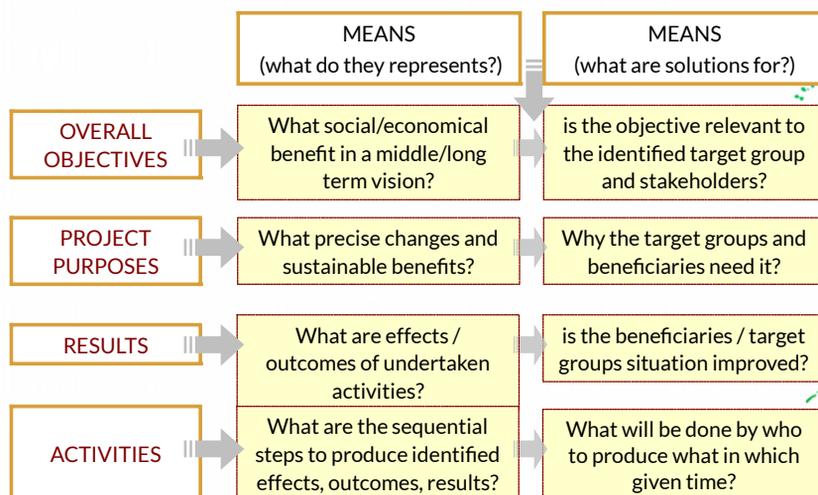
Il significato del quadro logico è legato alla giusta rappresentazione di ciò che è incorporato nel progetto come oggetto di lavoro in termini di output, strumenti, impatti, forze trainanti.

È anche legato alla definizione degli interessi, delle aspettative, delle abilità e delle competenze necessarie e previste.

Esso comprende anche le posizioni dei beneficiari e delle parti interessate coinvolte o raggiunte dal progetto.

Logical framework meaning

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



11

Gli obiettivi generali descrivono l'importanza dei benefici a lungo termine per i destinatari e, più in generale, per altri gruppi target.

Inoltre, essi collegheranno il programma alle politiche regionali e settoriali e terranno conto dell'impatto di altri programmi e progetti.

Le finalità del progetto definiscono quale sia il punto focale da affrontare all'interno del progetto specifico e indicano quali vantaggi siano attesi per il gruppo target come risultato dell'intero progetto o di singole attività.

I risultati attesi indicano i servizi che il progetto offre ai gruppi target, che devono essere rilevanti in relazione ai risultati dell'analisi dei bisogni.

L'elenco delle attività pianificate contiene azioni sensibili al contesto progettate per produrre risultati.

The definition of the objectives

Within the logical framework, consider three kinds of objectives:

- Process objectives
- Impact objectives
- Result objectives



12

Gli "obiettivi di processo" definiscono quali attività devono essere completate in un determinato periodo, con quali modalità, in quale sequenza, e con quale partecipazione.

Gli "obiettivi di impatto" indicano come i cambiamenti attesi avranno luogo nel breve e medio periodo, e il grado previsto del conseguente cambiamento.

Gli "obiettivi di risultato" sono focalizzati sulle implicazioni a lungo termine. Di solito sono più difficili da misurare a causa dell'intervento di numerose variabili oltre a quelle identificate dal progetto.

Suggerimenti: è consigliabile provare a fare una corretta analisi di questi tre livelli di obiettivi rispondendo alla seguente semplice domanda: fino a *quando*, *chi* produrrà *che tipo* di risultati, e *come*, e *in quale modo* verificabile?

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

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.

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

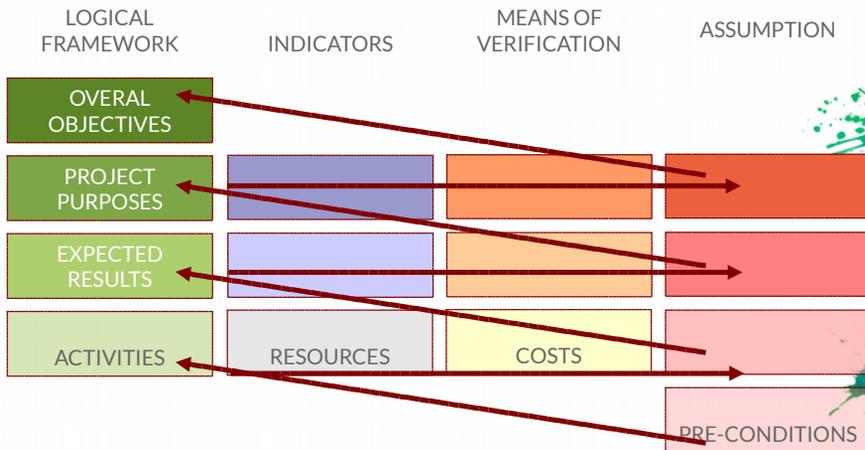
As shown in the following diagrams



Le slide che seguono offrono un esempio concreto di un albero dei problemi e di una struttura di soluzioni che fa riferimento al progetto Generativity che ha prodotto questi moduli formativi come parte delle proprie attività.

Viene descritto con una logica bottom-up, dalle azioni agli obiettivi generali, dalle cause ai problemi e agli effetti focali.

Logical framework structure



15

La preparazione di una matrice di quadro logico è un processo iterativo. Come nuove parti della matrice vengono redatte, le informazioni precedentemente assemblate devono essere riesaminate e, se necessario, rivedute. Tuttavia, esiste una sequenza generale per completare la matrice. Questa inizia con la descrizione del progetto (top down), poi le ipotesi (bottom-up), seguite dagli indicatori e infine le fonti di verifica (che lavorano trasversalmente).

Suggerimenti: quando il quadro logico è stato riempito, è importante ricontrollarlo. Se è lineare, gli obiettivi sono chiaramente e logicamente legati all'obiettivo posto al livello successivo. Tutte le ipotesi chiave sono state fatte ed è quindi probabile che il progetto avrà successo.

Gli indicatori e le prove sono affidabili e accessibili.

Gli indicatori possono misurare i progressi e l'impatto degli obiettivi.

Le attività includono azioni necessarie per raccogliere prove.

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

Le diapositive seguenti mostrano le basi del quadro logico per il progetto Generativity.

Logical framework

As example, the PROBLEM TREE of GENERATIVITY project



16

Questo esempio di un quadro logico completo dovrebbe essere letto in una prospettiva dal basso verso l'alto.

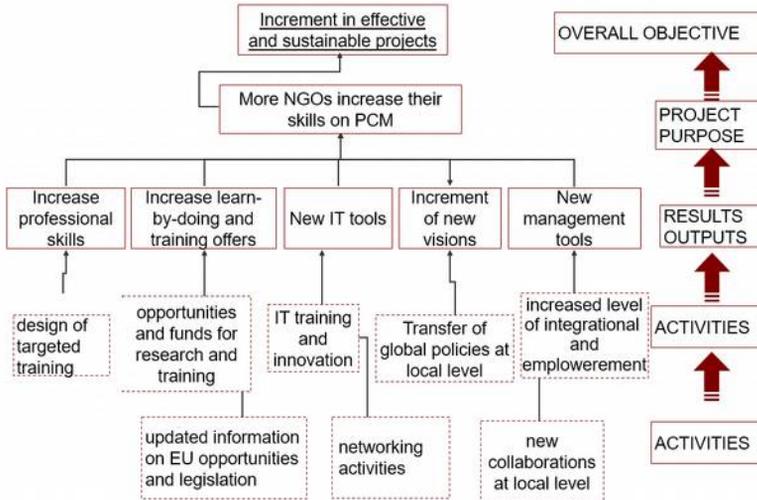
Per rendere ciò più agevole, suggeriamo di utilizzare questo progetto come esempio.

Generativity è un progetto che risponde ad alcune delle questioni che emergono nella maggior parte delle organizzazioni del terzo settore in vari campi: dall'intervento sociale all'educazione, dall'empowerment di gruppi o di singole persone svantaggiate, al sostegno all'occupazione.

C'è la necessità di acquisire, sviluppare e implementare abilità e competenze sul tema del Project Cycle Management.

Logical framework

As example, the SOLUTION TREE of GENERATIVITY project



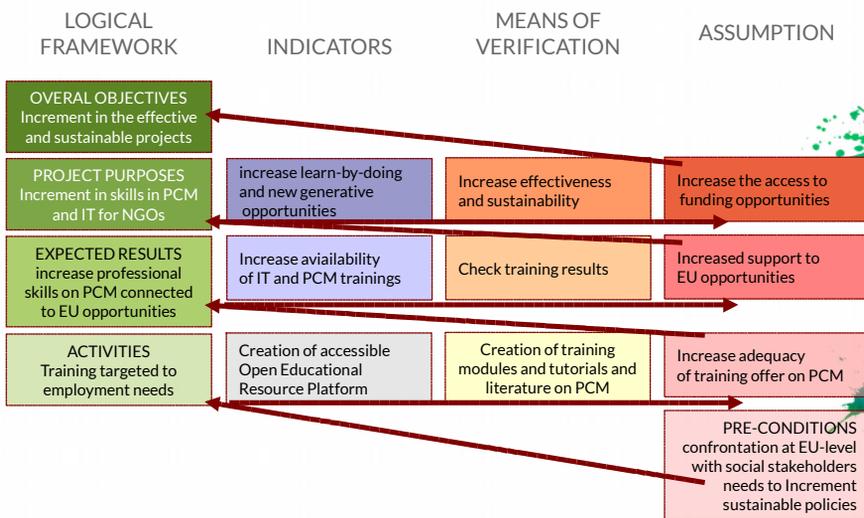
17

Nella prospettiva bottom-up, si evidenziano le attività che possono essere implementate per generare prodotti e risultati, che porteranno all'identificazione dello scopo dell'idea progettuale e a raggiungere l'obiettivo generale del progetto.

Questo albero delle soluzioni completo del progetto Generativity è un esempio di come l'analisi mostrata nella diapositiva precedente potrebbe essere trasformata in possibili soluzioni.

Gli obiettivi sostanziali del progetto sono orientati a rafforzare la capacità di progettare e implementare interventi sociali efficaci e sostenibili offrendo materiali didattici, la creazione di ambienti collaborativi e di potenziamento e l'acquisizione di competenze ICT e PCM.

The Generativity Logical Framework



18

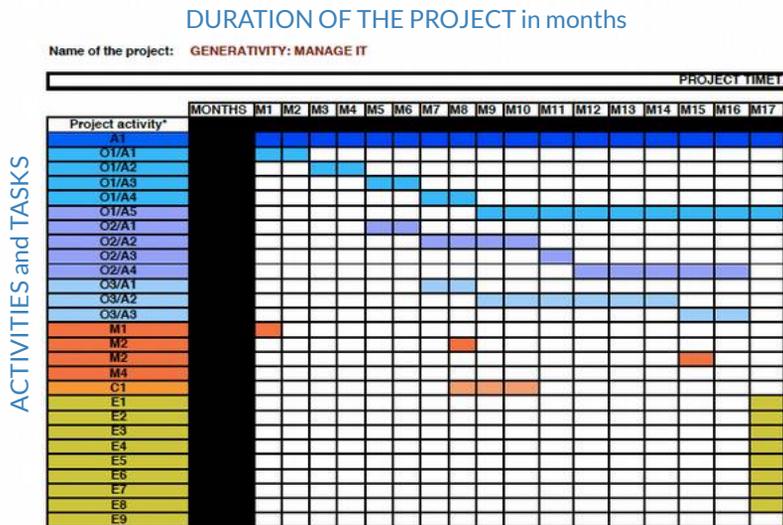
Questo è il quadro logico completo del progetto Generativity: leggendolo dal basso a destra verso l'alto, è facile vedere come le premesse portino alla costruzione della proposta di progetto.

Per completare la descrizione della progettazione di un quadro logico, evidenziando la logica bottom-up che lo supporta, si parte sempre dalle ipotesi, per passare ai mezzi di verifica e poi all'identificazione degli indicatori, come mostrato nel diagramma.

Generativity offre materiali pratici di formazione per rafforzare le competenze delle ONG nella progettazione e realizzazione di interventi sociali efficaci e sostenibili attraverso l'acquisizione di competenze ICT e PCM.

Il progetto è costituito da: una piattaforma aperta per le risorse educative (IO1); cinque moduli di formazione (IO2), che sono stati testati durante un evento di addestramento a breve termine di 5 giorni (LTTA); i tutorial online sul PCM (IO3); 4 riunioni di progetto; la valutazione e il piano di diffusione.

Distribution of tasks (example)



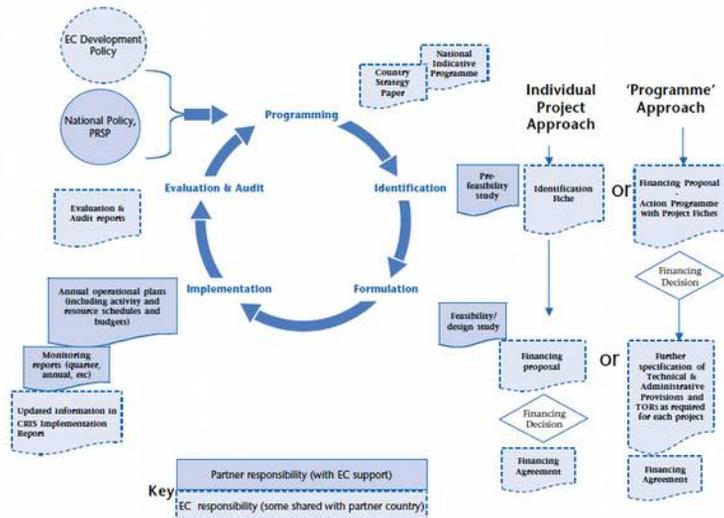
I compiti descritti nel Quadro Logico riassumono ciò che il progetto intende attuare per raggiungere gli obiettivi dati.

Le attività che ciascun partner dovrà sviluppare vengono utilizzate come base per specificare le azioni nei loro dettagli operativi.

Se tutte le fasi precedenti sono state seguite correttamente, sarà più facile identificare la distribuzione dei compiti e lo svolgimento nel corso del tempo.

The CYCLE of the project phases

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



Come abbiamo detto all'inizio di questo modulo, tutte le fasi del progetto sono collegate tra loro in modo tale che le questioni rilevanti siano sistematicamente esaminate: da parte dei partner, dalla UE o dalle Agenzie Nazionali.

Suggerimenti: questo modulo dimostra l'importanza di avere sempre in mente l'immagine dell'intero processo.

Ciò aiuta a ridurre il rischio di affrontare difficoltà impreviste nei successivi passaggi del lavoro. Ricordiamo che un progetto efficace e sostenibile parte da una fase preparatoria onesta, pratica e realistica.

Una consapevolezza completa di tutto il ciclo, che comprenda tutte le parti e le organizzazioni coinvolte in tutte le fasi, gli approcci diversi e le scelte di presentazione, produce ad esempio uno schema come quello mostrato qui.



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.

Il prossimo modulo (modulo 3) consentirà di approfondire le modalità di costruzione, selezione e gestione del partenariato.