



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/indieners, Diciannove (Italy), Danmar Computers (Polen), European Evaluation Company (VK), Cardet (Cyprus), KEA en de Universiteit van Thessalië (Griekenland), FNARS (Frankrijk), en FIOpsd (Italië).

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

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

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

Met betrekking tot de implementatie van de trainingsmodules: het oorspronkelijke concept is uitgewerkt door Paolo Brusa and Federica Cadeddu (Diciannove); deze module is geïmplementeerd door EEC, 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 5

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

In deze module richten we ons op de vraagstukken waarmee het partnerschap te maken krijgt wanneer een inschrijving/aanvraag wordt aanvaard. Er worden drie terreinen bestudeerd: ten eerste, de implementatie van het project en de valorisatie (dat wil zeggen de verspreiding en de toepassing) van de resultaten en output; ten tweede, de financiële en budgetcontrole, en ten derde, de monitoring en evaluatie van de voortgang en output van het project.

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.

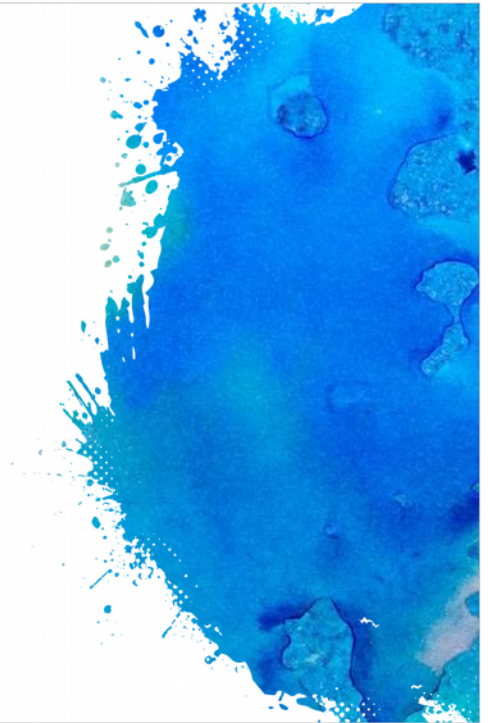
Module 1 gaat over de financiële en operationele prioriteiten van de EU2020-strategie en over de manier waarop deze binnen een productidee en indiening/aanvraag ontwikkeld dienen te worden.

Module 2 geeft informatie over het structureren van een innovatief en duurzaam projectidee.

In module 3 leren we om partnerschappen te ontwikkelen.

In module 4 richten we ons op zaken die verband houden met het indienen van voorstellen om tot een succesvol resultaat te komen.

Implementation and valorisation



De eerste punten waarop we ons moeten concentreren zijn de implementatie van het project, het informeren van anderen over het project en het overtuigen van mensen om de successen van het project na te volgen en uit te breiden.

Implementing the project

Carrying out, or execution, of the project plan by undertaking the activities that were agreed in the proposal and contract.

✓ And in the ways that they were agreed to be implemented.



Het is belangrijk te onthouden dat de centrale taak voor het partnerschap bestaat uit de succesvolle implementatie van het project - van begin tot eind.

Maar geen enkel project verloopt volledig zoals gepland.

De uitdaging van het partnerschap bestaat erin de zorgvuldigheid en discipline aan de dag te leggen die nodig zijn om de managementvaardigheden correct toe te passen en om over het vermogen te beschikken om acties te ondernemen wanneer dit nodig is, en niet gewoon op verandering te reageren wanneer het niet anders kan.

Key elements (1): Plan ahead

- ✓ Create SMART plans for all major project activities
SMART - *specific, measurable, agreed upon, realistic and time-based.*
- ✓ Oversee the plans on a regular basis

Een doeltreffende planning is de hoeksteen van een succesvol project en omvat een aantal belangrijke elementen.

Naast het algemene werkplan dat met de EU werd overeengekomen, bestaat een centraal kenmerk van een succesvolle implementatie erin om voor ieder element dat tijdens de levensduur van het project aangepakt moet worden SMART plannen te ontwikkelen: bijvoorbeeld plannen voor verspreiding, exploitatie, monitoring en evaluatie, duurzaamheid, betrokkenheid van belanghebbenden, enzovoort.

Het werkplan en andere plannen moeten geëvalueerd worden om te bepalen hoe het project vordert ten aanzien van planning en budget.

De frequentie van de evaluatie zal afhangen van de grootte en de complexiteit van het project.

Key elements (2): Monitor and manage

- ✓ Monitor time schedules and activity progress
- ✓ Monitor the budget
- ✓ Manage risk
 - Events or circumstances outside the project team's control that can have an adverse impact on the project.*
- ✓ Manage issues

Zodra alle projectpartners de verschillende plannen hebben opgesteld, overeengekomen en begrepen, moeten die plannen gemonitord en beheerd worden.

Tijdens de planningsfase moet het projectteam alle bekende risico's in kaart brengen. Ieder risico moet vergezeld gaan van een idee van de waarschijnlijkheid dat het risico zal optreden en van de potentiële impact op het project.

Voor alle grote risico's moeten specifieke plannen opgesteld worden om de impact ervan te beperken of ervoor te zorgen dat ze zich niet voordoen.

Alle mogelijke problemen moeten beheerd en opgelost worden.

Het is aangeraden om problemen snel op te sporen en ze tijdig op te lossen. Wees proactief.

Warning signs

- ✓ Budget slippage that impacts on future activities.
- ✓ Activities over-run their time schedule.
- ✓ Reliance on unscheduled overtime to hit the deadlines, especially early in the project.
- ✓ Declining team morale
- ✓ Deteriorating deliverable quality or service quality
- ✓ Cut backs on quality control steps, testing activities, and project management time

Dit zijn zaken die aandacht verdienen, want ze kunnen erop wijzen dat het project of het partnerschap met problemen begint te kampen.

Vanuit het oogpunt van de beheerder kunnen alle aspecten van het project en het partnerschap gebruikt worden om aan te geven dat zaken fout beginnen te lopen.

Zoals budgetoverschrijding, een slechte planning, rekenen op overuren, een verslechterende moraal, achteruitgaande kwaliteit van de resultaten en het terugschroeven van belangrijke projectstappen en -timings.

Valorisation

Valorisation is the combined activities of **dissemination**, **exploitation** **mainstreaming** and **sustainability**

- ✓ it leads to maximising the potential of the funded activities
- ✓ the results can then have value beyond the lifetime of the project

The focus of

- ✓ **dissemination** is to inform, educate, and engage
- ✓ **exploitation** is to make best use of the project outcomes
- ✓ **mainstreaming** is to integrate the project outputs into community practice and policy
- ✓ **sustainability** is to keep the project 'alive' after its formal conclusion.



Belangrijk bij ieder door de EU gefinancierd project is dat ervoor wordt gezorgd dat het projectgerelateerde werk (en de belangrijke ondersteuning door de EU) begrepen wordt door degenen die buiten het project staan en in het bijzonder door degenen die waarschijnlijk van het projectgerelateerde werk zullen profiteren. In dit verband wordt in EU-gerelateerd werk vaak de term 'valorisatie' gebruikt.

Deze term verwijst naar het idee dat projectresultaten zodanig ontwikkeld moeten worden dat zij afgestemd kunnen worden op de behoeften van anderen, overgebracht kunnen worden naar nieuwe activiteitengebieden, gehandhaafd kunnen blijven nadat de financieringsperiode is afgelopen en/of gebruikt kunnen worden om het toekomstige beleid en de toekomstige praktijk te beïnvloeden.

Valorisation strategy (plans)

Include separate plans for dissemination, exploitation and sustainability

Developed in consultation with the project partners

Be SMART

Consider the:

- ✓ **Message** – what to disseminate, exploit and develop further
- ✓ **Audience** – to whom to valorise the project outcomes
- ✓ **Purpose** – why valorise this project?
- ✓ **Method** – how to reach your respective audience
- ✓ **When** – timing is everything!

Ieder project moet plannen ontwikkelen voor de verspreiding, exploitatie en duurzaamheid van het project en zijn output.

Deze plannen moeten in detail verduidelijken hoe de zichtbaarheid van de output en resultaten van het project gemaximaliseerd zullen worden en hoe belanghebbenden, relevante instellingen, organisaties en individuen zullen meewerken aan de resultaten van het project.

Omdat projectpartners het over het algemeen elders heel druk hebben, is het belangrijk dat alle partners 'zeggenschap' hebben over de strategie en de plannen.

Ze moeten betrokken zijn bij de ontwikkeling en uitvoering van de plannen en de verdere werkzaamheden moeten op de voet gevolgd worden.

Zaken die verband houden met de boodschap, het publiek, de doelstelling, de methode en de timing zijn dus erg belangrijk.

Dissemination

The process of making the results and deliverables of a project available to the stakeholders and to the wider audience

All dissemination should have a purpose and support or inform project development in some way.

✓ Defining the purpose of dissemination is a first step to developing a dissemination and sustainability strategy.



Naast de vooruitgang, de resultaten en de successen van het project deelachtig maken, is belangrijk om belanghebbenden en anderen te betrekken bij het succes ervan. Verspreiding is essentieel voor navolging en navolging is cruciaal voor het succes van het project en voor de langdurige duurzaamheid van resultaten.

De doelstelling van de activiteit kan erin bestaan: te sensibiliseren (anderen te laten weten wat u doet), te informeren en voor te lichten, engagement te verkrijgen (input/feedback van de gemeenschap te verkrijgen), output en resultaten te promoten en duurzaamheid te creëren om ervoor te zorgen dat de impact ook na het project aanhoudt.

Dissemination methods

- Publications
- Conferences and workshops
- Collaborative events
- Website
- Sending e-mails

Publicaties die het project voorstellen en de resultaten beschrijven zijn de meest voorkomende methode om de projectresultaten te verspreiden. Wanneer ze een taal gebruiken die geschikt is voor de doelgroep, kunnen publicaties de zichtbaarheid van het project vergroten. Conferenties, workshops of case studies op basis van het project kunnen ervoor zorgen dat het project een grote bekendheid krijgt, dat de gemeenschap leert van de verwezenlijkingen ervan en dat de output geassimileerd en nagevolgd wordt. Ze bieden ook het voordeel dat de communicatie in twee richtingen kan verlopen: leden van de doelgemeenschap kunnen uitgenodigd worden om bij te dragen aan ideeën en om te brainstormen over manieren om gebruik te maken van de projectresultaten. Wanneer in een vroege fase van het project wordt nagedacht over het gebruik van de resultaten, zal dit de impact van de verspreiding en de duurzaamheid van de output van het project vergroten.

Activiteiten om resultaten voor clusters van verwante projecten te verspreiden zijn niet alleen doeltreffender, bovendien hebben ze vaak een grotere impact dan die op projectniveau. Praktijkmensen zullen veeleer een vergadering bijwonen waarop de resultaten van verschillende projecten worden voorgesteld dan een vergadering waarop de resultaten van één project worden voorgesteld.

De meeste projecten maken een webpagina of website om de doelen en doelstellingen van het project uit te leggen en om informatie te verspreiden over de projectactiviteiten en -resultaten. Als verspreidingsstool kunnen websites publiciteit bevatten die het project heeft gecreëerd, evenals krantenartikelen, publicaties en presentaties op conferenties. Sommige websites in verband met projecten maken ook hun deliverables beschikbaar, bijvoorbeeld via gedigitaliseerde beelden. Het is belangrijk om na te denken over wat bezoekers van de site zou kunnen interesseren en engageren en over wat hen zou kunnen aantrekken, bv. rapporten, designs, modellen, evaluatiecriteria, demo's, vragenlijsten, enz. Het versturen van e-mails is een directe en gemakkelijke methode om met een publiek te communiceren.

Key elements of dissemination

- Purpose
- Dissemination strategy
- Exit/sustainability strategy
- Stakeholder analysis
- Language

12

Doel: iedere verspreiding moet een doel hebben en op de één of andere manier de ontwikkeling van het project ondersteunen of er informatie over verschaffen. De doelstelling van de activiteit kan erin bestaan te sensibiliseren (anderen te laten weten wat u doet, te informeren), de gemeenschap voor te lichten, engagement van de gemeenschap te verkrijgen (input/feedback van de gemeenschap te verkrijgen), uw output en resultaten te 'verkopen', duurzaam te maken (ervoor te zorgen dat de impact ook na het project aanhoudt).

Het bepalen van de doelstelling van de verspreiding is een eerste stap in de ontwikkeling van een verspreidings- en duurzaamheidsstrategie.

Verspreidingsstrategie: ieder project moet een verspreidingsstrategie ontwikkelen, als onderdeel van het totale projectplan. De verspreidingsstrategie moet toelichten hoe de zichtbaarheid van de projectoutput en -resultaten gemaximaliseerd zullen worden en hoe de projectresultaten gedeeld zullen worden met belanghebbenden, relevante instellingen, organisaties en individuen. Ze moet gepland worden in overleg met de projectpartners en uitleggen wat u wilt verspreiden (de boodschap), aan wie u dit wilt doen (het publiek), waarom u dit wilt doen (de doelstelling), hoe u dit wilt doen (de methode) en wanneer u dit wilt doen (de timing).

Exit-/duurzaamheidsstrategie: naast een verspreidingsstrategie moeten projecten een exit-/duurzaamheidsstrategie ontwikkelen die bepaalt wat er aan het einde van het project met de projectoutput moet gebeuren en die onderzoekt hoe de output duurzaam gemaakt kan worden.

Analyse van belanghebbenden: de verspreidings- en duurzaamheidsstrategie moeten gebaseerd zijn op een analyse van de belanghebbenden. Een belanghebbende is eenieder die een gevestigd belang in het project zal hebben of op wie de resultaten een invloed zullen hebben. Een analyse van belanghebbenden is een oefening waarbij belanghebbenden geïdentificeerd, geïnventariseerd en geëvalueerd worden ten aanzien van hun belang in het project en van het belang voor het succes, de verspreiding en de duurzaamheid van het project.

Taalgebruik : projecten ontwikkelen vaak deliverables die technisch moeilijk en complex zijn. Dat is goed voor interne besprekingen, maar niet voor verspreiding. Bij verspreidingsactiviteiten moet een taal gebruikt worden die niet technisch is en die begrijpelijk is voor de doelgroep. Belanghebbenden moeten weten wat verwezenlijkt werd en waarom dat belangrijk is. Dezelfde boodschappen kunnen gebruikt worden voor verspreiding naar verschillende doelgroepen, maar het taalgebruik moet voor iedere doelgroep aangepast worden. [Europese Commissie]

SMART plans

- ✓ **Specific:** The goal should target a specific area of improvement or answer a specific need.
- ✓ **Measurable:** The goal must be quantifiable, or at least allow for measurable progress.
- ✓ **Attainable:** The goal should be realistic, based on available resources and existing constraints.
- ✓ **Relevant:** The goal should align with other business objectives to be considered worthwhile.
- ✓ **Time-bound:** The goal must have a deadline or defined end.



Verspreidingsplannen moeten SMART zijn en moeten duidelijk specificeren wat iedere partner zal doen en waarom, hoe en wanneer hij dat zal doen.

A dissemination plan example

- ❑ Partner x, a university department, will submit three academic articles to learned journals during the course of the project, covering conceptual issues central to the project, methodologies, and project results.
- ❑ Partner y, a Registered Charity, will produce bimonthly newsletters to its 5,000 clients to demonstrate how the project is developing and how it is likely to impact on their lives.
- ❑ Partner z,

Verspreidingsplannen moeten SMART zijn en moeten duidelijk specificeren wat iedere partner zal doen en waarom, hoe en wanneer hij dit zal doen.

Dit is een voorbeeld van hoe twee verschillende partners kunnen plannen om, op basis van hun contacten, expertise, enz., de projectresultaten te verspreiden.

Exploitation

Project proposals also need to have a clear (SMART) exploitation plan from all partners

The plan can have the same kind of structure as the dissemination plan

✓ the object will be towards making use of the project and its outputs

Een duidelijk exploitatieplan is enerzijds belangrijk om de succesvolle resultaten van de programma's en initiatieven over te dragen aan de relevante besluitvormers en anderzijds om individuele eindgebruikers te overtuigen om de resultaten van programma's en initiatieven aan te nemen en/of toe te passen.

Voorbeelden van exploitatie-activiteiten zijn onder meer: het ontwikkelen van een ander project op basis van het succes van het huidige, het ontwikkelen van commerciële opleidingen op basis van de resultaten van het project of het overtuigen van besluitvormers en anderen om de resultaten van het project aan te nemen.

Sustainability

Consider what should happen to the project outputs when the project ends

Be SMART

Detail processes necessary for embedding the project into the community and its take-up

Een exit-/duurzaamheidsstrategie is nodig om te bepalen wat er met de projectoutput moet gebeuren bij en na het einde van het project.

Een goed duurzaamheidsplan zal onderzoeken hoe de projectresultaten ontwikkeld kunnen worden nadat het project (en zijn financiering) is afgelopen.

Net als een verspreidings- en exploitatieplan moet een goed duurzaamheidsplan SMART zijn.

Steps to sustainability

To enhance the sustainability of a project, the following steps can be followed:

- to revisit the stated project outcomes, and consider the changes the project will stimulate or enable
- consider the take-up and embedding that is needed to achieve the envisaged change
- A next step is to think if there will be any project deliverables or outputs that will be sustainable in the long term. There may be outputs (e.g., tools, guidelines, protocols, ...) that could be used by other projects or that are useful for the research community.
- the last step is to think through sustainability scenarios for the outputs that should live on after the project. Think about who might carry them forward, how, and the issues that will need to be addressed to make these outputs self-sustaining

De resultaten kunnen betrekking hebben op wat mensen beter, sneller of doeltreffender zullen kunnen doen dankzij wat het project heeft gerealiseerd.

De projectresultaten kunnen tools, modellen, richtsnoeren, methodes, case studies, kennis of aanbevelingen omvatten die door de gemeenschap nagevolgd kunnen worden.

Wat is er nodig om de navolging, het gebruik en de aanneming van deze resultaten te stimuleren? Hoe kunnen ze beschikbaar worden gesteld en kan ervoor worden gezorgd worden dat ze worden aanvaard?

Exit strategies

The previous steps lead to the formulation of an exit strategy, which outlines:

- Access
- Preservation
- Maintenance
- Intellectual property (IP)

De vorige stappen leiden tot de formulering van een exit-strategie, met de vaststelling van:

Toegang - Wie ontvangt de deliverables nadat het project is afgelopen? Zullen ze beschikbaar zijn op de website van het project? Werden er andere maatregelen getroffen voor het ontvangen van deliverables?

Bewaring – Waar zullen de deliverables bewaard worden?

Onderhoud – Welke ondersteunende documentatie zal nodig zijn om deliverables te onderhouden, bv. specificaties, gebruikershandleidingen, technische handleidingen? Zal er permanent onderhoud nodig zijn en hoeveel zal dit kosten?

Intellectuele eigendom (IE) – Welke intellectuele eigendomsrechten moeten vereffend worden om ervoor te zorgen dat deliverables na afloop van het project toegankelijk zijn voor opleidings- en leeractiviteiten en voor de gemeenschap?

Mainstreaming: Types of transfer

1. Geographical

- From one country to another of a single project
- It is not the translation, but the adaptation to new contexts

2. Sector-based

- From a field/sector to another
- Needs analysis of the receiving sectors, verification of borders transferability, adaptability

3. Addressed to new target groups

- From one group of beneficiaries to another
- Needs and context analysis of new beneficiaries and adaptation to a new context

4. System integrated

- From testing and pilot project to a widespread and systemic use
- Feasibility study, "beta" version of the prototype, testing, dissemination, changes in systems and practices

Geografische transfers komen het vaakst voor, terwijl sectorale transfers de meeste aandacht moeten krijgen wegens de talloze sectorale verschillen.

Two other issues

Stakeholder analysis

- ✓ Fundamental to dissemination and sustainability strategies
- ✓ Identify stakeholders in term of interest in the project and importance for its success, dissemination and sustainability.

Language

- ✓ Use language non-technical language that is understandable for the target audience
- ✓ Stakeholders need to know what has been achieved and why it is important.
- ✓ The same messages can be disseminated to different audiences, but the language need to be adapted for each audience

Bij het implementeren van de projectplannen moet nog met twee andere zaken rekening worden gehouden.

Ten eerste moet een effectieve analyse van belanghebbenden uitgevoerd worden die de basis zal vormen voor de verspreidings- en duurzaamheidsstrategieën. Belanghebbenden moeten geïdentificeerd, geïnventariseerd en onderzocht worden ten aanzien van hun belang in het project en van het belang voor het succes, de verspreiding en de duurzaamheid van het project.

Ten tweede moet ervoor worden gezorgd dat de taal die voor de projectresultaten wordt gebruikt begrijpelijk is voor de belanghebbenden. Dit kan ook betekenen dat rekening gehouden moet worden met de (organisatorische en sociale) cultuur van de belanghebbenden.

Administrative & financial management

The Budget

21

Het succesvol runnen van een project omvat twee aspecten. Het eerste, dat reeds besproken werd, is de implementatie ervan.

Het tweede, dat in dit deel besproken zal worden, is het financieel beheer.

Een fundamenteel principe van alle Europese projecten is dat alle partners in gelijke mate verantwoordelijk zijn voor het goede financiële beheer van het project – van het begin tot het einde. Ieder financieel wanbeheer (of slechte financiële verslaggeving) door één van de partners kan ernstige gevolgen hebben voor de financiën van alle partners.

Key considerations

- ✓ Cost-effectiveness
- ✓ Eligibility
- ✓ Partner activities
- ✓ Requested funding
- ✓ Co-financing
- ✓ Exceptional costs

Er zijn zes belangrijke kwesties die in overweging genomen moeten worden bij het samenstellen en beheren van een budget:

Ten eerste, is het budget kosteneffectief? Zijn de partners en activiteiten geschikt voor het verwezenlijken van de doelstellingen?

Ten tweede, is het uit te voeren werk correct gebudgetteerd? Zijn de activiteiten relevant en komen ze allemaal in aanmerking voor financiering in het kader van het project?

Ten derde, speelt iedere partner een passende rol in de verschillende activiteiten en is het toegewezen budget gerechtvaardigd?

Ten vierde, zijn de gevraagde fondsen in overeenstemming met de verwachte resultaten, de impact en de bijdrage aan de prioriteiten van het programma? Plaats uzelf in de schoenen van de beoordelaar en vraag u af of u het zou financieren.

Ten vijfde, als het project een element van cofinanciering heeft, hebt u dan een 'alternatief budget' opgesteld dat toont hoe deze financiën verkregen zullen worden?

Ten zesde, als er uitzonderlijke kosten zijn, hebt u deze dan volledig gerechtvaardigd? Waarom zijn deze nodig?

Eligibility criteria (1)

- ✓ Eligibility criteria are built on the principle of the efficiency of the work
the right cost to achieve a particular goal
- ✓ cost-objective connections must be clearly demonstrated
- ✓ resources should be properly sized and proportioned
- ✓ VAT is an eligible cost, per partner
but only if the partner can prove that it cannot recover it.

De financieringscriteria worden op een aantal verschillende plaatsen vastgesteld binnen een Programmaoproep. Ze zijn te vinden in de Programmaleidraad, in de Algemene Uitnodiging voor het indienen van voorstellen en/of in de Administratieve en Financiële Bepalingen. Alleen budgettaire elementen die geacht worden in aanmerking te komen voor het werk, worden gefinancierd. Het uitgangspunt is dat aangetoond moet worden dat het uitgevoerde werk het gevraagde budget rechtvaardigt voor de precieze budgettaire categorieën die overeengekomen werden. Bijvoorbeeld: in het kader van Erasmus+ worden de personeelskosten (dagelijks voor de categorie personeel) uitsluitend toegewezen aan iedere afzonderlijke Intellectuele Output (IO). De personeelsactiviteiten voor de ene IO kunnen niet aangevoerd worden voor een andere IO.

De btw wordt als een in aanmerking komende kost per partner beschouwd, maar uitsluitend als de partner kan bewijzen dat de btw niet nationaal teruggevorderd kan worden. Dus de btw kan uitsluitend als een uitgave worden aangevoerd als de partner niet bij de btw geregistreerd is.

Eligibility criteria (2)

- ✓ Direct link
- ✓ Fully necessary
- ✓ Reasonable & justified
- ✓ Only during the project lifetime
- ✓ Supported by beneficiary needs
- ✓ Identifiable & verifiable
- ✓ Participating countries

Met betrekking tot kosten moet aangetoond worden dat ze:

rechtstreeks verband houden met het voorwerp van de oproep en deel uitmaken van het geraamde budget;

nodig zijn voor de implementatie van het project;

redelijk, gerechtvaardigd en consistent zijn ten aanzien van het principe van een gezond financieel beheer;

gemaakt worden tijdens de levensduur van het project (niet één minuut ervoor of erna);

werkelijk ondersteund worden door de begunstigden en hun behoeften;

Identificeerbaar en controleerbaar zijn (voor iedere kost moet een bewijs voorgelegd kunnen worden, zoals kwitanties), en uitsluitend betrekking hebben op deelnemende landen die in aanmerking komen voor het Programma.

Ineligible costs

- ✓ Outside of the contract period
- ✓ Silent partner costs
- ✓ Banking costs
- ✓ Costs from other projects
- ✓ Unjustified costs
- ✓ Things not directly related to the project
- ✓ Purchase at the end of renting

Voorbeelden van kosten die niet in aanmerking komen zijn: kosten die gemaakt worden buiten de contractuele periode, kosten voor het voorbereiden en het ontwerpen van het project en alle kosten die gedragen worden door stille partners; kosten voor het openen van bankrekeningen, kosten met betrekking tot inkomsten uit kapitaal / geïnvesteerd kapitaal, schulden en rente-uitgaven, voorzieningen voor mogelijke toekomstige verliezen of verplichtingen, andere verschuldigde interesten, dubieuze vorderingen, wisselkoersverliezen; kosten die werden aangegeven en gemaakt in verband met andere projecten die reeds gefinancierd werden door andere bronnen, in het bijzonder door andere Gemeenschapsfondsen; buitensporig hoge en ongerechtvaardigde kosten, de aankoop van activa en alles wat geen rechtstreeks verband houdt met het project; de kosten verbonden aan een koopoptie aan het einde van een huur of leasing

Co-financing

EU provides a proportion of the total project cost as a grant

The remaining proportion is obtained by the project from other sources (i.e. co-financed). For example:

- ✓ Partner own funds
- ✓ Additional (non EU) grant

Verschillende programma-oproepen hebben verschillende regelingen met betrekking tot cofinanciering.

Bij een financiering die niet 100% is (d.w.z. geen cofinanciering), gaan de verhoudingen over het algemeen van 50:50 tot 80:20. Bijvoorbeeld: een project dat € 180.000 kost en dat voor 80% gefinancierd wordt, betekent dat de EU-subsidie € 150,000 zou bedragen en dat de 'externe' (cofinancierings-) bronnen ermee akkoord gaan € 30.000 te verschaffen.

Het is heel belangrijk dat het aandeel van de cofinanciering, waar dit ook vandaan komt, niet teruggevoerd kan worden op een vroegere EU-financiering (bv. een vroegere EU-subsidie). Dit kan zeer belangrijk zijn wanneer de sponsor van de cofinanciering zelf op de één of andere manier gesteund wordt door de EU.

Direct costs

Costs directly related to the project activities and outputs

- ✓ Staff
- ✓ Travel and subsistence
- ✓ Equipment
- ✓ Subcontracts
- ✓ Other costs

27

Personeel: op ieder ogenblik (dag) kan iedere tewerkgestelde persoon slechts één van de taken vervullen die in de oproep zijn omschreven. Bijvoorbeeld: lesgever, onderzoeker, beheerder, technicus. Vele EU-programma's bieden een vastgesteld dagelijks tarief per categorie van personeel - die vaak verschillend is voor verschillende partnerlanden.

Reis-/verblijfskosten worden normaal gesproken berekend in reële termen of per dag (ook hier afhankelijk van de programmavoorschriften). Deze betreffen alleen de reis-/verblijfskosten van de medewerkers die voor het project worden ingezet en voor de keren dat ze aan het project werken.

De meeste programma's vragen een bewijs van de uitgaven en reis- en verblijfskosten zoals instapkaarten, tickets, hotelrekeningen, aanwezigheidslijsten, enz. Vaak worden er maxima vastgesteld naargelang het bezochte land en/of de "afstandscategorie". In een volledige dagvergoeding moet een overnachting inbegrepen zijn.

Uitrustingskosten zijn normaal gesproken beperkt tot een percentage van het totaal (gewoonlijk rond de 10%). Voor grote uitrustingsstukken wordt vaak de afschrijving gedurende de periode van het project in aanmerking genomen.

Uitbestedingen (en betalingen) gebeuren vaak door een specifieke partner en worden gebruikt om een entiteit buiten het partnerschap te betalen voor het uitvoeren van een specifieke taak die niet uitgevoerd kan worden in het kader van het partnerschap (bv. vertaling voor een conferentie, drukken van brochures, enz.). Ze zijn normaal gesproken beperkt tot een percentage van de totale kostprijs (gewoonlijk rond de 30%). Merk op dat er vaak beperkingen zijn in verband met aan wie uitbesteed kan worden: gezinsleden en werknemers van de onderneming worden doorgaans uitgesloten. Beheers- en bestuursactiviteiten kunnen niet uitbesteed worden.

Andere kosten: Er zijn kosten die rechtstreeks verband houden met het project maar die niet in de bovengenoemde categorieën vallen, zoals waarborgen, het produceren van specifieke producten, de aankoop van informatiemateriaal, audits, vertalingen, enz.

Indirect costs

Costs incurred by partners in their work on the project but which are not directly related to the project itself. For example:

- ✓ Office costs (stationery, copying, etc.)
- ✓ Postage/telephone costs
- ✓ Building rates/rental costs
- ✓ Web hosting costs (of the partner)
- ✓ Etc.

Hoewel indirecte kosten over het algemeen vastgesteld worden als een percentage van de kosten van het project (gewoonlijk 7%) kan aan partners gevraagd worden dat ze hun aanvragen rechtvaardigen als het project ge-audit wordt.

Deze rechtvaardiging kan ruwweg gebeuren door de 'kantoorkosten' van de jaarlijkse activiteiten van de partner te berekenen, vervolgens dit getal te delen door het aantal werkdagen dat de partner gedurende een jaar actief is en tot slot dit 'dagtarief' te vermenigvuldigen met het aantal personeelsleden dat aan het project is toegewezen en het aantal dagen dat ze aan het project werken.

Budget categories

- ✓ Management & implementation
- ✓ Transnational meetings
- ✓ Intellectual Outputs
- ✓ Multiplier events
- ✓ Individual support
- ✓ Other costs

Linguistic support

Special needs

29

Verschillende Oproepen zullen verschillende categorieën voor het budget hebben. Daarom is het belangrijk om de parameters van de Oproep goed te begrijpen. De getoonde categorieën gelden voor het Erasmus+-programma en geven een voorbeeld van welk soort rechtvaardigingen zoal verwacht worden:

Managementkosten voorzien in een maandelijks forfaitair bedrag dat gelijk is aan € 500 per aanvrager/indiener en € 250 voor partners, met een maximale partnerschapswaarde van € 2.750 per maand. De categorie vergaderingen voorziet een bijdrage voor reis- en verblijfskosten in het kader van partnervergaderingen. De kosten worden standaard berekend aan de hand van de cijfers van de "afstandscategorie" die vastgesteld zijn in de financiële voorschriften van de Oproep. De maximale partnerschapswaarde is € 23.000 per jaar. Individuele ondersteuning voorziet financiering voor de dagelijkse kosten van levensonderhoud voor mensen die de specifieke projectevenementen bijwonen. Ze wordt verrekend per eenheidskost per dag (p. 120 van de programmaleidraad).

Intellectuele output wordt betaald als werkdagbijdrage en wordt automatisch berekend op basis van de nationale formule die voor iedere van de vier verschillende personeelscategorieën wordt verstrekt. Vermenigvuldigingsevenementen zijn speciale evenementen die door iedere partner georganiseerd worden om de impact van de projectoutput te vermenigvuldigen. De maximale partnerschapswaarde is € 30.000 per project. Andere kosten zijn alle kosten die in het kader van het project gemaakt moeten worden en niet elders gedekt worden. Niet-subsidiabele andere kosten die niet in aanmerking komen zijn onder meer visums (deel van beheerkosten), smartphones, kosten voor verspreiding (deel van vermenigvuldigingsevenementen), opleiding (deel van beheers- en implementatiekosten), gewone uitrusting voor gebruik door partners.

Taalondersteuning is taalondersteuning voor mobiliteit tussen 2 en 12 maanden. Berekend op een eenheidskost per dag (p. 120 van de programmaleidraad).

Er kan ondersteuning voor speciale behoeften verstrekt worden voor ALLE kosten in verband met een handicap of een speciale behoefte. De waarde wordt berekend op één individuele basis en wordt in ieder item gerechtvaardigd.

Example: budget categories & activities

Funding category	An example of what can be funded
Project management & implementation	Coordination, Communication Tools, Promotion ...
Transnational meetings	Participation in project meetings (travel, accommodation and meals)
Intellectual outputs	IT tools, analysis, studies and research ...
Multiplier events	Conferences, dissemination events of intellectual results
Individual support (Learning, Teaching, Training Activities)	Intensive Programs, Training and Teaching
Other costs	Subcontracting for translation, IT assistance, printing, editing ...
Special Needs	Eligible costs incurred for the participation of people with disabilities

30

Dit toont hoe verschillende budgettaire categorieën verschillende soorten activiteiten kunnen ondersteunen.

De volledige reeks categorieën dragen bij aan de voltooiing van een succesvol project.

Example - staff budget

STAFF COSTS														
country	manager					researcher, teacher and trainer			technical			administrative		
	overall total working days	overall total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs	n. working days	cost per day	total staff costs
P0	0	,00			,00			,00			,00			0,00
P1	0	,00			,00			,00			,00			0,00
P2	0	,00			,00			,00			,00			0,00

workpack	total
1	,00
2	,00
3	,00
4	,00
5	,00
6	,00
7	,00

0

staff			
management	researcher	technical	administrativ

0

0

0

0

Dit is een voorbeeld van het formulier met betrekking tot het personeelsbudget.

Merk op dat ieder personeelslid een welomschreven taak heeft tegen een gespecificeerd dagtarief. In sommige programma's mag dezelfde persoon verschillende taken vervullen, zolang ze op verschillende dagen worden verricht.

Merk op dat de aangegeven gewerkte dagen ondersteund moeten worden door gedetailleerde timesheets met vermelding van de datum, de activiteit en de dagen of het deel van de dagen die worden aangegeven ...

Projectbeheerssoftware zoals AdminProject voorziet gewoonlijk in modules die timesheets creëren in het vereiste formaat.

Example – budgets for other categories

TRAVELS & SUBSISTENCE				a	b	c	d	
purpose of journey	country of destination	partner	work package	n. persons	n. days	daily subsistence per person	average price return ticket	total costs a*[(b*c)+d]
total				90	124			0,00
Meeting 1		0	1	2	2			
Meeting 1		1	1	2	2			
Meeting 1		2	1	2	3			

EQUIPMENT								
description	partner	work package	n. items	cost per item	usage rate %	depreciation rate %	total costs	
	0							
	1							
	2							

SUBCONTRACTING				OTHER COSTS			
task description	partner	work package	total costs	description	partner	work pack	total costs
	0				0		
	1				2		
	2				3		

Dit is een voorbeeld van elk van de andere categorieën van uitgaven. Net zoals alle andere categorieën zullen de aanvragen de gevraagde details moeten verstrekken, zoals facturen, ontvangstbewijzen, relevante lijsten, enz.

Example - budget summary for each partner

P0		
Staff Cost		0,00
Operations		0,00
Travel	0,00	
Equipment	0,00	
Subcontracting, consulting	0,00	
Other Costs	0,00	
Indirect Costs		0,00
Total Claim		0,00
Total Grant 75%		0,00
First payment 40% approx Nov year 1		0,00
Second payment 40% Approx year 2		0,00
Final (retention) 20% Approx March year 3		0,00

33

Over het algemeen beschikt iedere partner over een overeengekomen budget om het werk uit te voeren waarvoor hij werd aangetrokken.

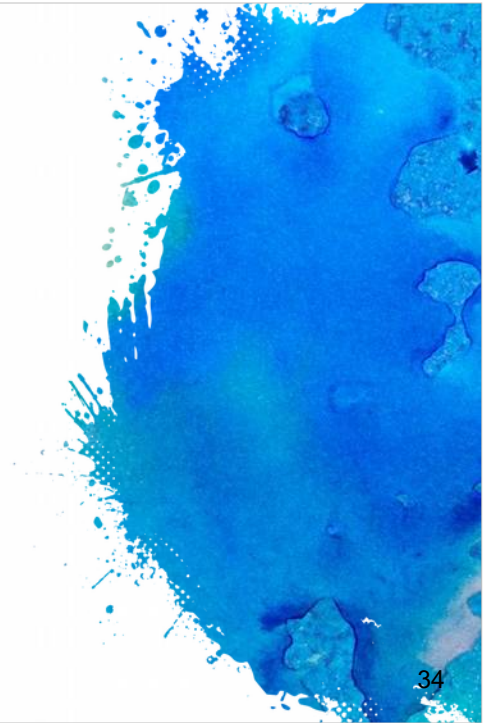
Dit zal opgenomen worden in de uiteindelijke overeenkomst tussen (in eerste instantie) de coördinator en de EU.

Iedere partner moet dan met de coördinerende partner een individueel contract ondertekenen dat, naast de rechten en verantwoordelijkheden van de partner en de coördinator, de financiële regelingen specificceert.

Naast budgetten voor individuele partners zal het project een gelijkaardig totaalbudget hebben.

De uiteindelijke gevraagde subsidie kan nooit hoger zijn dan het in dit budget getoonde bedrag (als de kosten echter lager zijn, kan de subsidie lager zijn) Het is vaak mogelijk om kosten tussen categorieën te verplaatsen tot een maximaal percentage (afhankelijk van het programma). Dergelijke verplaatsingen moeten echter met de EU overeengekomen zijn alvorens betalingen worden gedaan.

Monitoring & evaluation



34

Monitoring en evaluatie zijn twee activiteiten die essentieel kunnen zijn voor het succes van een project, zowel voor de resultaten van het project als voor de voortzetting ervan na de feitelijke levensduur van het project.

Er wordt dan ook verwacht dat beide activiteiten opgenomen worden in het werkplan van het project.

Monitoring & evaluation – the distinction

Monitoring

- ✓ A periodic checking exercise
- ✓ Helps to see how the project is progressing against its aims and objectives

Evaluation

- ✓ A periodic appraisal exercise
- ✓ Helps to understand the quality and potential of the project



Monitoring is hoofdzakelijk een periodieke controle dankzij welke de coördinator en de partners van het project kunnen weten in hoeverre het project evolueert in de richting van zijn doelstellingen.

Bij evaluatie gaat het veeleer om een beoordeling die de coördinator en partners van het project helpt te begrijpen hoe waardevol en effectief de projectresultaten waarschijnlijk zullen zijn.

Two phases of evaluation

Formative – evaluation during the process

Summative – evaluation at the end of the process

A restaurant analogy

✓ Chef frequently tastes food to check progress
(formative)

✓ Customer tastes food to assess quality (summative)



36

Het hele monitoring- en evaluatieproces kan worden opgedeeld in twee fasen: in de formatieve fase, die plaatsvindt naarmate het project vordert, kan het partnerschap volgen hoe de complexe reeks activiteiten een coherent proces vormen. De summatieve fase, die plaatsvindt aan het einde van het proces, helpt het partnerschap te begrijpen hoe doeltreffend het werk geweest is (en hoe waardevol het voor de toekomst kan zijn).

Laten we even een vergelijking maken met een restaurantervaring: tijdens het bereiden van een maaltijd proeft de chef regelmatig het eten om de kwaliteit te controleren (monitoren) (formatieve evaluatie). Daardoor kunnen wijzigingen aangebracht worden om tot een succesvol eindproduct te komen. Wanneer hij de maaltijd eet, evalueert de klant het gerecht (summatief), op basis van verwachtingen over zaken als smaak, kwaliteit, waarde, enz. Toekomstig gedrag (bv. of hij al dan niet zal terugkomen, zal betalen, enz.) - dit is de impact - zal gebaseerd zijn op deze evaluatie.

In feite houden de twee evaluatiefasen verband met de verwachtingen van de belanghebbende. Een evaluatie kan dus niet uitgevoerd worden in abstracto: ze moet steeds plaatsvinden in termen van wat de belanghebbende verwacht te zullen ontvangen. De net genoemde analogie illustreert hoe de twee fasen werken binnen de context van een restaurant: zowel de chef als de klant zullen hun evaluaties baseren op hun verwachtingen (en vroegere ervaring). En hun toekomstige gedrag (meer zout toevoegen, nooit terugkeren naar het restaurant, enz.) zullen gebaseerd zijn op hun evaluatie.

Formative evaluation

Closely allied to monitoring

Generally uses periodic questionnaires to ask about different aspects of the project process

Value:

- ✓ Provides information about project development
- ✓ Provides regular project overview
- ✓ Provides vision
- ✓ Gives overview to partners
- ✓ Provides material for future reporting

37

De formatieve evaluatie is nauw verbonden met de monitoring: ze gebruikt gelijkaardige metingen en gegevens. Ze gebruikt gewoonlijk periodieke (viermaandelijke, zesmaandelijke?) vragenlijsten om te vragen naar verschillende aspecten van het procesproject (op basis van werkpakket/thema?).

De waarde van de formatieve evaluatie is dat zij informatie verstrekt over de ontwikkeling/voortgang van het project en tevens een 'momentopname' biedt.

Ze biedt de partners eveneens een regelmatig overzicht van het project in zijn geheel en suggereert welke zaken niet volledig duidelijk zijn.

De formatieve evaluatie kan partners helpen om het 'grote geheel' te zien en te zien waar ze 'ingesloten' zijn.

Ze is ook een waardevolle tool om nuttige gedachten/ideeën te verstrekken voor toekomstige rapportering.

Summative evaluation

What did users think?

Match evaluation to expectations

- ✓ Before/after evaluation process
- ✓ Match project outputs to user needs

A judgement made by the user about the degree to which the project and its outputs match his or her needs.

38

De summatieve evaluatie helpt het partnerschap te begrijpen wat gebruikers van het werk denken. Het is een beoordeling van de gebruiker over de mate waarin het project en zijn output beantwoorden aan zijn of haar behoeften. Wat zij denken (evaluatie) is evenwel geen abstract gegeven; het wordt gelinkt aan wat ze verwachten.

De summatieve evaluatie is dus vrijwel een 'voor/na-evaluatie': ten eerste, wat wordt er verwacht; ten tweede, hoe beantwoordt wat we gedaan hebben aan de verwachtingen?

Merk op dat de verwachtingen van gebruikers een grote rol spelen in de *behoefte van gebruikers*.

De initiële beoordeling van de behoeften speelt *inderdaad* een belangrijke rol.

Summative methodologies

Any method to assess the degree of match between users' experience of the product with their needs and expectations.

For example:

- ✓ Before/after questionnaires
- ✓ Discussion groups
- ✓ Interest measures
- ✓ Performance measures
- 'tests'
- Understanding
- Ability to pass on knowledge ('Generativity')

Summatieve methodologieën zijn zeer subjectief van aard, hoewel in specifieke gevallen meer objectieve methodologieën gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld het aantal leerlingen dat zich inschrijft voor een opleiding, de resulterende inkomsten, het vermogen van een belanghebbende om zijn nieuwe vaardigheden te gebruiken om anderen te 'trainen', enz).

Welke maatregelen ook genomen worden, het is belangrijk om vóór en na de activiteit naar de 'toegevoegde waarde' van de projectactiviteit te peilen.

Groepsmethoden (zoals discussiegroepen of panelvergaderingen) moeten echter nauwgezet gemonitord worden om ervoor te zorgen dat de verkregen subjectieve maatregelen niet beïnvloed worden door meer assertieve leden van de groep of zelfs door de groepsleider.

Evaluation benefits

From monitoring and formative evaluation

- ✓ Successfully executed project

Effective, on time and within budget

- ✓ Strong partnership

*Partners working together, supplementing and complementing each other
Identifies and modifies effective practices*

- ✓ Foundation for strategic planning

From summative evaluation

- ✓ Involves stakeholders

- ✓ Demonstrates impact

- ✓ Identifies strengths

- ✓ Provides documentation for performance/funding reports

- ✓ Produces credibility and visibility

Om doeltreffend te zijn zou iedere partner zich moeten 'opgeven voor' de monitoring- en evaluatieactiviteiten van het project. Het proces helpt het partnerschap om zich te ontwikkelen als groep, een algemeen overzicht over het project te behouden, op schema te blijven met wat beloofd werd - zo onder meer met de resultaten, werkpakketactiviteiten, doelstellingen, en de impact & Europese toegevoegde waarde, - waarde toe te voegen aan wat beloofd werd en doeltreffende projectrapporten te produceren.



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.

