



diciannove



Generativity



Erasmus+

Generativity: Manage it! Project number: 2016-1-BE01-KA204-016279 This project has been funded with support from the European Commission under the Erasmus+ program Cooperation for innovation and the exchange of good practices, Strategic Partnerships for adult education. All the publications and communications reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Καλωσορίσατε στις ενότητες κατάρτισης του έργου Generativity.

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

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

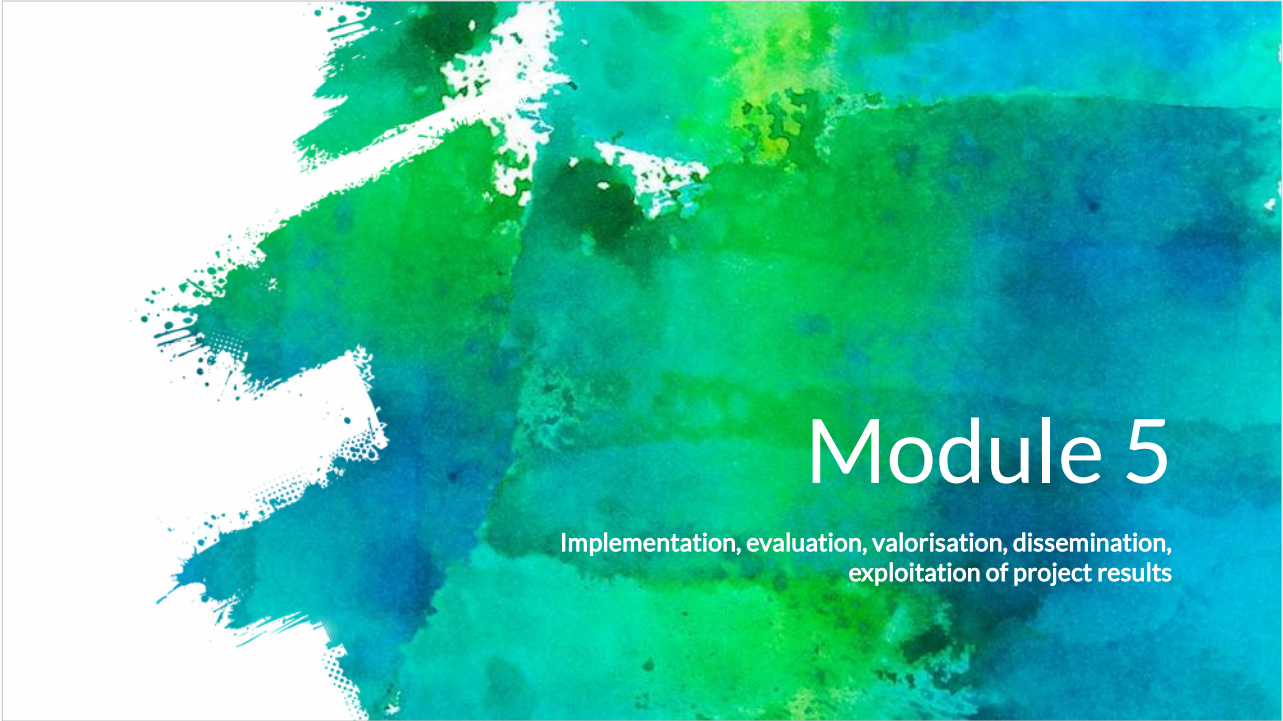
Οι διαφάνειες των ενότητων κατάρτισης αποτελούνται από δυο μέρη: τον κορμό (εστιάζοντας στα βασικά σημεία) και τις σχετικές σημειώσεις (οι οποίες δίνουν περισσότερες πληροφορίες, επεξηγήσεις και συμβουλές).

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

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

Σχετικά με την υλοποίηση των εκπαιδευτικών ενότητων, Η αρχική ιδέα σχεδιάστηκε από τον οργανισμό Paolo Brusa και Federica Cadeddu (Diciannove), Η συγκεκριμένη θεματική ενότητα υλοποιήθηκε από τον οργανισμό EEC, αυτή η ενότητα εφαρμόστηκε και αναθεωρήθηκε από την EEC, η οποία οριστικοποιήθηκε από την Danmar Computers, Μεταφράστηκε από τον οργανισμό ΚΕΑ.

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

Σε αυτή την ενότητα 5 θα εξετάσουμε τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η εταιρική σχέση όταν μια αίτηση γίνεται αποδεκτή: Θα εξεταστούν τρεις τομείς: Πρώτον, η υλοποίηση του έργου και η αξιοποίηση του (δηλαδή η διάδοση και εκμετάλλευση) τα αποτελέσματα και τα παραδοτέα, Δεύτερον, την χρηματοδότηση του έργου και τους δημοσιονομικούς ελέγχους, και Τρίτον, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της προόδου και των αποτελεσμάτων του έργου.

Η κατάρτιση περιλαμβάνει πέντε εκπαιδευτικές ενότητες με σκοπό να δώσει μια γενική εικόνα στους ευρωπαίους πολίτες σχετικά με τον τρόπο υποβολής μια επιτυχημένης πρότασης χρηματοδότησης της ΕΕ. Η κατάρτιση παρέχεται στο πλαίσιο του προγράμματος Generativity, το οποίο χρηματοδοτείται από το Erasmus +.

Η ενότητα 0 παρέχει μια εισαγωγή στο έργο Generativity και στα βασικά στοιχεία της διαχείρισης κύκλου εργασιών (Project Cycle Management - PCM), το οποίο χρησιμοποιείται ως βασικό εργαλείο για την επιτυχία της διαχείρισης έργων της ΕΕ.

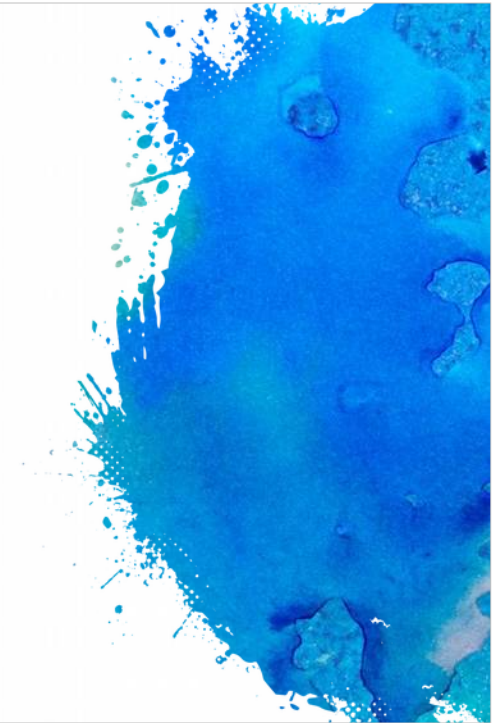
Η πρώτη ενότητα εξετάζει ζητήματα σχετικά με τρόπους επιλογής κατάλληλου χρηματοδοτικού προγράμματος της ΕΕ.

Η δεύτερη ενότητα παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη δομή μιας καινοτόμου και βιώσιμης ιδέας (project idea).

Στην ενότητα 3 θα μάθουμε πώς να οικοδομήσουμε εταιρικές σχέσεις.

Τέλος, η ενότητα 5 εξετάζει τα θέματα που αντιμετωπίζει η εταιρική σχέση όταν υλοποιείται το έργο μετά την αποδοχή της αίτησης.

Implementation and valorisation



Ένα από τα πρώτα θέματα που πρέπει να εξεταστούν είναι η υλοποίηση του έργου, η αξιοποίηση/διάδοση των αποτελεσμάτων του έργου και να πείσουμε τους ανθρώπους να αναλάβουν και να επεκτείνουν τις επιτυχίες του έργου.

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.



Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι ο στόχος της εταιρικής σχέσης είναι η επιτυχής υλοποίηση του έργου - από την αρχή μέχρι το τέλος.

Αλλά κανένα έργο ποτέ δεν έχει υλοποιηθεί εξ ολοκλήρου όπως είχε προγραμματιστεί.

Η πρόκληση της εταιρικής σχέσης είναι να έχουμε τόσο την αυστηρότητα όσο και την πειθαρχία που απαιτείται για την ορθή εφαρμογή των δεξιοτήτων διαχείρισης και την ικανότητα να αναλαμβάνουμε δράση όταν χρειάζεται - όχι μόνο για να αντιδράσουμε στην αλλαγή όταν αναγκαστούμε.

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

Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός είναι ο ακρογωνιαίος λίθος ενός επιτυχημένου σχεδίου και περιλαμβάνει ορισμένα βασικά στοιχεία.

Εκτός από το γενικό πρόγραμμα εργασιών που συμφωνείται με την ΕΕ, κεντρικό χαρακτηριστικό της επιτυχημένης εφαρμογής είναι η ανάπτυξη σχεδίων SMART για κάθε ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί κατά την διάρκεια του έργου: π.χ. σχέδια διάδοσης, εκμετάλλευσης, παρακολούθησης και αξιολόγησης, τη βιωσιμότητα, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και ούτω καθεξής.

Το σχέδιο εργασίας και άλλα σχέδια πρέπει να επανεξεταστούν για να προσδιοριστεί η πρόοδος του σχεδίου όσον αφορά το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό.

Η συχνότητα αξιολόγησης θα εξαρτηθεί από το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του έργου.

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

Μόλις καθοριστούν διαφορετικά σχέδια, συμφωνηθούν και κατανοηθούν από όλους τους εταίρους του έργου, πρέπει να παρακολουθούνται και να διαχειρίζονται.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, η ομάδα του έργου θα πρέπει να προσδιορίσει όλους τους γνωστούς κινδύνους.

Κάθε κίνδυνος πρέπει να συνοδεύεται από μια πιθανότητα εμφάνισης του και του ενδεχόμενου του αντίκτυπου στο έργο.

Οι τυχόν υψηλοί κίνδυνοι που εντοπίστηκαν θα πρέπει να έχουν συγκεκριμένα σχέδια είτε για να μειώσουν τον αντίκτυπό τους είτε για να εξασφαλίσουν ότι δεν θα συμβούν.

Όλα τα πιθανά προβλήματα πρέπει να διαχειρίζονται και να επιλύονται.

Η βέλτιστη πρακτική είναι να εντοπίζονται γρήγορα τα ζητήματα και να τα επιλύονται έγκαιρα.

Να είστε αρκετά προληπτικοί.

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

Κάποια από τα πράγματα που πρέπει να προσέξετε όταν πιστεύεται ότι το σχέδιο ή η εταιρική σχέση αρχίζει να παρουσιάζει προβλήματα.

Από την άποψη του διαχειριστή, όλες οι πτυχές του έργου και της εταιρικής σχέσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως σημάδια για να υποδείξουν ότι τα πράγματα ίσως αρχίζουν να πηγαίνουν στραβά.

Συνήθως περιλαμβάνουν την απόκλιση του προϋπολογισμού, τον ανεπαρκή προγραμματισμό, την εξάρτηση από τις υπερωρίες, το μειωμένο ηθικό, την επιδείνωση της ποιότητας των παραδοτέων και τη μείωση των σημαντικών βημάτων και χρονοδιαγραμμάτων του έργου.

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.



Ένα βασικό χαρακτηριστικό κάθε έργου που χρηματοδοτείται από την ΕΕ είναι να εξασφαλίσει ότι οι εργασίες του (και η βασική υποστήριξη της ΕΕ) γίνονται κατανοητές από εκείνους που είναι εκτός του ίδιου του έργου - ιδιαίτερα εκείνους που είναι πιθανό να επωφεληθούν από το έργο του.

Από την άποψη αυτή, ένας όρος που χρησιμοποιείται συχνά σε εργασίες που σχετίζονται με την ΕΕ είναι η «Αξιοποίηση».

Αναφέρεται στην ιδέα ότι τα αποτελέσματα των έργων θα πρέπει να αναπτυχθούν έτσι ώστε να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες των άλλων και να μεταφερθούν σε νέες περιοχές που θα διατηρηθούν μετά την ολοκλήρωση της περιόδου χρηματοδότησης και να χρησιμοποιούνται για να επηρεάσουν μελλοντικές πολιτικές και πρακτικές.

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!

Κάθε έργο θα πρέπει να αναπτύξει σχέδια δράσης για τη διάδοση, εκμετάλλευση και βιωσιμότητα του έργου και των αποτελεσμάτων του.

Αυτά τα σχέδια πρέπει να εξηγήσουν με σαφήνεια πώς θα μεγιστοποιηθεί η προβολή των αποτελεσμάτων και των αποτελεσμάτων του έργου και πώς θα εμπλακούν τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα σχετικά ιδρύματα, οι οργανισμοί και τα άτομα με τα αποτελέσματα του έργου.

Επειδή οι εταίροι του έργου είναι γενικά εξαιρετικά απασχολημένοι αλλού, είναι σημαντικό να έχουν όλοι οι εταίροι «κυριότητα» της στρατηγικής και των σχεδίων της.

Πρέπει να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη και εκτέλεση των σχεδίων και οι συνεχείς εργασίες πρέπει να παρακολουθούνται στενά.

Έτσι τα θέματα που σχετίζονται με τα μηνύματα, το κοινό, τον σκοπό, τους μεθόδους και τον ο χρόνο είναι πολύ σημαντικά.

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.



10

Μιλώντας σε ενδιαφερόμενους σχετικά με το έργο, την πρόοδο του, τα παραδοτέα και τις επιτυχίες του είναι καθοριστικής σημασίας για να πάρουν οι ενδιαφερόμενοι να συμμετάσχουν στην επιτυχία του.

Η διάδοση είναι ουσιαστικής σημασίας για την ανάληψη και την αφομοίωση για την επιτυχία του έργου και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων.

Ο σκοπός της δραστηριότητας μπορεί να είναι: η αύξηση της ευαισθητοποίησης (να γνωστοποιήσετε σε άλλους τι κάνετε), να ενημερώσετε και να εκπαιδεύσετε, να εμπλακείτε (να λάβετε παρατηρήσεις/σχόλια από την κοινότητα), να προωθήσετε τα αποτελέσματα και να δημιουργήσετε βιωσιμότητα, ώστε να συνεχιστούν και μετά το τέλος του έργου.

Dissemination methods

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

11

Δημοσιεύσεις που παρουσιάζουν και περιγράφουν τα αποτελέσματά του έργου είναι η πιο κοινή μέθοδος για τη διάδοση των αποτελεσμάτων των έργων. Όταν χρησιμοποιείται μια γλώσσα που είναι κατάλληλη για το κοινό-στόχο, οι δημοσιεύσεις μπορούν να προσθέσουν στην ορθή προβολή του έργου.

Οι ημερίδες, τα εργαστήρια (workshops) ή οι μελέτες (case studies) που βασίζονται στο έργο μπορούν να εξασφαλίσουν ότι το έργο έχει υψηλό προφίλ, ότι η κοινότητα μαθαίνει από τα επιτεύγματά του και ότι τα αποτελέσματα ενσωματώνονται και διαχέονται. Επίσης προσφέρουν το πλεονέκτημα ότι η επικοινωνία μπορεί να προχωρήσει αμφίδρομα: τα μέλη της κοινότητας-στόχου μπορούν να προσκληθούν να συνεισφέρουν ιδέες και να κατανοήσουν τους τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων του έργου. Ο σχεδιασμός του έργου σχετικά με τη χρήση των αποτελεσμάτων θα μεγιστοποιήσει τον αντίκτυπο της διάδοσης και της βιωσιμότητας των αποτελεσμάτων της.

Οι δραστηριότητες διάδοσης των αποτελεσμάτων σε συνεργατικούς σχηματισμούς (clusters) έργων δεν είναι μόνο πιο οικονομικά αποδοτικά αλλά συχνά έχουν περισσότερο αντίκτυπο από ό, τι σε επίπεδο σχεδίου. Οι γνώστες του χώρου είναι πιθανότερο να παρακολουθήσουν μια συνάντηση που παρουσιάζει τα αποτελέσματα πολλών έργων παρά ενός έργου. Τα περισσότερα έργα δημιουργούν μια ιστοσελίδα για να εξηγήσουν τους στόχους και τους σκοπούς του έργου και να διαδώσουν πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα του έργου. Ως μέσο διάδοσης, οι ιστότοποι μπορούν να περιλαμβάνουν τη δημοσιότητα που έχει δημιουργήσει το έργο, άρθρα περιοδικών-εφημερίδων, δημοσιεύσεις και παρουσιάσεις σε συνέδρια. Ορισμένοι δικτυακοί τόποι έργων επίσης διαθέτουν διαθέσιμα τα παραδοτέα τους, για παράδειγμα μέσω ψηφιακών εικόνων. Είναι σημαντικό να σκεφτούμε τι θα ενδιαφέρονταν και θα αφορούσαν τους ανθρώπους που θα επισκέπτονταν το site και θα προσελκύουν επισκέπτες, π.χ. εκθέσεις, σχέδια, μοντέλα, κριτήρια αξιολόγησης, οδηγίες, demos, ερωτηματολόγια κλπ. Η αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (newsletters) είναι μια άμεση και εύκολη μέθοδος επικοινωνίας με οποιοδήποτε κοινό.

Key elements of dissemination

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

12

Σκοπός: Όλη η διάδοση του έργου θα πρέπει να έχει ένα σκοπό και να υποστηρίζει ή να ενημερώνει την εξέλιξη του έργου με κάποιο τρόπο. Ο σκοπός της δραστηριότητας μπορεί να είναι: να ευαισθητοποιήσει και να ενημερώσει το κοινό, τι δράσεις κάνετε, να ενημερώσετε - να εκπαιδεύσετε την κοινότητα, να συμμετάσχετε - να πάρετε πληροφορίες / σχόλια από την κοινότητα, να προωθήσετε - να 'πουλήσετε' τα αποτελέσματα και τα παραδοτέα σας, και να διαφυλάξετε ότι τα αποτελέσματα θα συνεχιστούν μετά το έργο. Ο καθορισμός του σκοπού της διάδοσης είναι ένα πρώτο βήμα για την ανάπτυξη στρατηγικής διάδοσης και βιωσιμότητας.

Στρατηγική-Πλάνο διάδοσης: Κάθε έργο πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική-πλάνο διάδοσης, ως μέρος του συνολικού σχεδίου έργου. Η στρατηγική-πλάνο διάδοσης πρέπει να εξηγεί πώς θα μεγιστοποιηθεί η προβολή των αποτελεσμάτων και των παραδοτέων του έργου και πώς θα μοιραστούν τα αποτελέσματα των σχεδίων με τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους σχετικούς οργανισμούς, τους φορείς και τα άτομα. Θα πρέπει να σχεδιαστεί σε συνεννόηση με τους εταίρους του σχεδίου και να εξηγηθεί. τι σκοπεύετε να διαδώσετε - το μήνυμα, σε ποιον - το κοινό, γιατί - ο σκοπός, πώς - η μέθοδος, πότε - ο χρόνος.

Στρατηγική εξόδου / βιωσιμότητας: Εκτός από τη στρατηγική διάδοσης, τα σχέδια πρέπει επίσης να αναπτύξουν μια στρατηγική εξόδου / βιωσιμότητας που θα περιγράφει τι πρέπει να συμβεί με τα αποτελέσματα του έργου στο τέλος του έργου και να διερευνήσει πώς μπορούν να διατηρηθούν.

Ανάλυση φορέων: Η στρατηγική διάδοσης και βιωσιμότητας πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών. Ένας ενδιαφερόμενος είναι οποιοσδήποτε έχει ένα κερτημένο ενδιαφέρον για το έργο ή θα επηρεαστεί από τα αποτελέσματά του. Η ανάλυση των ενδιαφερομένων είναι μια διαδικασία στην οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη προσδιορίζονται, απαριθμούνται και αξιολογούνται ανάλογα με το ενδιαφέρον τους για το έργο και τη σημασία για την επιτυχία, τη διάδοσή του και τη βιωσιμότητά του.

Γλώσσα: Τα έργα συχνά αναπτύσσουν παραδοτέα τεχνικά δύσκολα και πολύπλοκα. Αυτό είναι καλό για εσωτερικές συζητήσεις, αλλά όχι για διάδοση. Οι δραστηριότητες διάδοσης πρέπει να χρησιμοποιούν γλώσσα μη τεχνική και κατανοητή για το κοινό-στόχο. Οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να γνωρίζουν τι έχει επιτευχθεί και γιατί είναι σημαντικό. Τα ίδια μηνύματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διάδοση σε διαφορετικά ακροατήρια, αλλά η γλώσσα πρέπει να προσαρμοστεί για κάθε ακροατήριο. [Ευρωπαϊκή Επιτροπή]

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.



Τα σχέδια διάδοσης πρέπει να είναι SMART (έξυπνα) και πρέπει να διευκρινίζουν με σαφήνεια τι θα κάνει ο κάθε εταίρος, γιατί, πώς και πότε.

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,

Τα σχέδια διάδοσης πρέπει να είναι SMART και πρέπει να διευκρινίζουν με σαφήνεια τι θα κάνει ο κάθε εταίρος, γιατί, πώς και πότε.

Αυτό είναι ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο δύο διαφορετικοί εταίροι μπορούν να σχεδιάσουν τη διάδοση των αποτελεσμάτων του έργου, με βάση τις επαφές τους, την εμπειρογνωμοσύνη κ.λπ.

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



Ένα σαφές σχέδιο εκμετάλλευσης είναι αφενός σημαντικό για τη μεταφορά των επιτυχημένων αποτελεσμάτων των προγραμμάτων και πρωτοβουλιών στους αρμόδιους φορείς λήψης αποφάσεων και αφετέρου για να πεισθούν οι μεμονωμένοι τελικοί χρήστες να υιοθετήσουν και / ή να εφαρμόσουν τα αποτελέσματα των προγραμμάτων και πρωτοβουλιών. Παραδείγματα δραστηριοτήτων εκμετάλλευσης θα μπορούσαν να είναι: η ανάπτυξη ενός άλλου έργου βασισμένου στην επιτυχία του σημερινού, η δημιουργία μαθημάτων εμπορικής κατάρτισης με βάση τα αποτελέσματα του έργου ή η πείρα των υπευθύνων για τη χάραξη πολιτικής για την υιοθέτηση των αποτελεσμάτων των σχεδίων.

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

16

Η στρατηγική εξόδου / βιωσιμότητας απαιτείται για να περιγράψει τι πρέπει να συμβεί με τα αποτελέσματα του έργου στην αρχή, κατά και μετά το τέλος του έργου.

Ένα καλό σχέδιο βιωσιμότητας θα διερευνήσει πώς μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω τα αποτελέσματα του έργου μετά την ολοκλήρωση του έργου (της χρηματοδότησής του).

Όπως τα σχέδια διάδοσης και αξιοποίησης, ένα καλό σχέδιο βιωσιμότητας θα είναι SMART

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

17

Τα αποτελέσματα μπορεί να σχετίζονται με αυτό που οι άνθρωποι θα μπορούν να κάνουν καλύτερα, ταχύτερα ή πιο αποτελεσματικά λόγω της επιτυχίας και των δράσεων του έργου.

Τα παραδοτέα του έργου μπορεί να περιλαμβάνουν εργαλεία, μοντέλα, κατευθυντήριες γραμμές, μεθόδους, μελέτες περιπτώσεων, γνώσεις ή συστάσεις που μπορούν να αναληφθούν από την κοινότητα.

Τι είναι απαραίτητο για την ενθάρρυνση της αφομοίωσης, χρήσης και υιοθέτησης αυτών των αποτελεσμάτων; Πώς μπορούν να διατίθενται και να γίνονται αποδεκτά;

Exit strategies

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

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

18

Τα προηγούμενα στάδια οδηγούν στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής εξόδου, η οποία περιγράφει:

- Πρόσβαση - Ποιος θα φιλοξενήσει τα παραδοτέα μετά την ολοκλήρωση του έργου; Θα είναι διαθέσιμα στην ιστοσελίδα του έργου; Έχουν γίνει άλλες συμφωνίες για τη φιλοξενία;
- Διατήρηση - Πού θα διατηρηθούν τα παραδοτέα;
- Συντήρηση - Τι είδους τεκμηρίωση θα χρειαστεί για τη διατήρηση παραδοτέων, π.χ. προδιαγραφές, εγχειρίδια χρήσης, τεχνικά εγχειρίδια; Θα χρειαστεί συνεχής συντήρηση και τι θα κοστίσει;
- Πνευματική ιδιοκτησία (IP) - Ποια δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας πρέπει να καθοριστούν για να διασφαλιστεί ότι τα παραδοτέα προϊόντα θα είναι προσβάσιμα στη διδασκαλία, τη μάθηση και την κοινότητα μετά το τέλος του έργου;

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

Οι γεωγραφικές μεταφορές είναι οι πιο συχνές, ενώ η μεγαλύτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στις τομεακές μεταφορές λόγω πολυάριθμων τομεακών διαφορών.

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

20

Δύο άλλα ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εφαρμογή των σχεδίων του σχεδίου.

Πρώτον, πρέπει να γίνει μια αποτελεσματική ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για τις στρατηγικές διάδοσης και βιωσιμότητας.

Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να προσδιορίζονται, να καταγράφονται και να λαμβάνονται υπόψη σε σχέση με το ενδιαφέρον τους για το έργο και τη σημασία για την επιτυχία, τη διάδοσή του και τη βιωσιμότητά του.

Δεύτερον, πρέπει να διασφαλιστεί ότι η γλώσσα που χρησιμοποιείται στα παραδοτέα του έργου είναι κατανοητή από τους ενδιαφερόμενους. Αυτό μπορεί επίσης να περιλαμβάνει την κατανόηση του πολιτισμού-πλαισίου (οργανωτικού αλλά και κοινωνικού) των ενδιαφερομένων.

Administrative & financial management

The Budget

21

Υπάρχουν δύο πτυχές για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου. Η πρώτη, έχει ήδη συζητηθεί, είναι η υλοποίηση του. Η δεύτερη, που θα συζητηθεί στο επόμενο βήμα, είναι η χρηματοοικονομική διαχείριση.

Μια θεμελιώδης αρχή όλων των ευρωπαϊκών έργων είναι ότι όλοι οι εταίροι είναι εξίσου υπεύθυνοι για την ορθή οικονομική διαχείριση του έργου - από την αρχή μέχρι το τέλος. Οποιαδήποτε οικονομική κακοδιαχείριση (ή κακή οικονομική πληροφόρηση) από οποιονδήποτε εταίρο μπορεί να έχει σοβαρές επιπτώσεις για τα οικονομικά όλων των εταίρων.

Key considerations

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

22

Υπάρχουν έξι βασικές ερωτήσεις που πρέπει να λάβετε υπόψη κατά τον σχεδιασμό και τη διαχείριση ενός προϋπολογισμού:

Πρώτο, είναι το κόστος του προϋπολογισμού αποτελεσματικό; Είναι οι εταίροι και οι δραστηριότητες κατάλληλες για την επίτευξη των στόχων;

Δεύτερο, είναι τα παραδοτέα-δουλειά που πρέπει να γίνει σωστά προϋπολογισμένα; Είναι οι δραστηριότητες κατάλληλες και είναι όλες επιλέξιμες για χρηματοδότηση στο πλαίσιο του έργου;

Τρίτο, κάθε εταίρος διαδραματίζει κατάλληλο ρόλο σε διάφορες δραστηριότητες και είναι δικαιολογημένος ο προϋπολογισμός;

Τέταρτο, είναι τα απαιτούμενα κεφάλαια συμβατά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τον αντίκτυπο και τη συμβολή στις προτεραιότητες του προγράμματος; Βάλτε τον εαυτό σας στα παπούτσια του αξιολογητή και αναρωτηθείτε αν θα το χρηματοδοτήσετε.

Πέμπτο, αν το πρόγραμμα έχει ένα στοιχείο συγχρηματοδότησης, έχετε προετοιμάσει έναν "εναλλακτικό προϋπολογισμό" που θα δείξετε πώς θα αποκτηθούν αυτά τα οικονομικά;

Έκτο, αν συμπεριληφθούν τυχόν έκτακτα έξοδα, τα έχετε δικαιολογήσει πλήρως αυτά; Γιατί χρειάζονται;

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.

23

Τα κριτήρια χρηματοδότησης ορίζονται σε πολλές διαφορετικές θέσεις στο πλαίσιο μιας πρόσκλησης προγράμματος. Μ

πορεί να βρεθεί στον οδηγό προγράμματος, στη γενική πρόσκληση υποβολής προτάσεων ή / και στις διοικητικές και δημοσιονομικές διατάξεις. Μόνο τα προϋπολογισμένα στοιχεία που θεωρούνται επιλέξιμα για την εργασία θα χρηματοδοτηθούν.

Η επικρατούσα εκτίμηση είναι η ανάγκη να αποδειχθεί ότι το έργο που πραγματοποιήθηκε δικαιολογεί τον απαιτούμενο προϋπολογισμό - σε σχέση με τις ακριβείς κατηγορίες προϋπολογισμού που έχουν συμφωνηθεί. Για παράδειγμα, στο κόστος προσωπικού Erasmus + (καθημερινά κατά κατηγορία προσωπικού) ανατίθεται μόνο σε κάθε χωριστό Παραδοτέο (ΙΟ). Οι δραστηριότητες προσωπικού για ένα ΙΟ δεν μπορούν να διεκδικηθούν εναντίον άλλου.

Ο ΦΠΑ θεωρείται ως επιλέξιμο κόστος ανά συνεργάτη - αλλά μόνο εάν ο εταίρος μπορεί να αποδείξει ότι δεν μπορεί να το ανακτήσει. σε εθνικό επίπεδο. Συνεπώς, μόνο εάν ένας εταίρος δεν είναι εγγεγραμμένος στο ΦΠΑ, μπορεί να ζητηθεί ΦΠΑ ως δαπάνη.

Eligibility criteria (2)

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

Οι δαπάνες πρέπει να αποδειχθούν:

Πως συνδέονται άμεσα με το θέμα της πρόσκλησης και περιλαμβάνονται στην εκτίμηση του προϋπολογισμού,
αναγκαίες για την υλοποίηση του σχεδίου,
εύλογες, αιτιολογημένες και σύμφωνες με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης,
πως δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του έργου (ούτε ένα λεπτό πριν ή μετά),
πως υποστηρίζονται πραγματικά από τους δικαιούχους και τις ανάγκες τους,
Αναγνωρισμένες και επαληθευμένες (κάθε δαπάνη πρέπει να αιτιολογείται, συμπεριλαμβανομένων των τραπεζικών αποδείξεων) και να περιλαμβάνει μόνο συμμετέχουσες χώρες που είναι επιλέξιμες για το Πρόγραμμα

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

Παραδείγματα μη επιλέξιμων δαπανών είναι: οι δαπάνες που πραγματοποιήθηκαν εκτός της περιόδου της σύμβασης, το κόστος της προετοιμασίας του σχεδίου, του σχεδιασμού και των δαπανών που υποστηρίζονται από τους σιωπηρούς εταίρους · έξοδα για το άνοιγμα και τη λειτουργία τραπεζικών λογαριασμών, έσοδα από κεφάλαιο / επενδυμένο κόστος κεφαλαίου, έξοδα χρεών και τόκων, προβλέψεις για τυχόν μελλοντικές ζημίες ή υποχρεώσεις, άλλους οφειλόμενους τόκους, επισφαλείς απαιτήσεις, συναλλαγματικές ζημίες, δαπάνες που δηλώθηκαν και πραγματοποιήθηκαν σε σχέση με άλλα έργα που έχουν ήδη χρηματοδοτηθεί από άλλες πηγές, ιδίως από άλλα κοινοτικά ταμεία · υπερβολικά υψηλό και αδικαιολόγητο κόστος · αγορά περιουσιακών στοιχείων και οτιδήποτε δεν σχετίζεται άμεσα με το σχέδιο.

το κόστος αγοράς στο τέλος της μίσθωσης ή της ενοικίασης (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

Διαφορετικές προγράμματα έχουν διαφορετικές ρυθμίσεις συγχρηματοδότησης. Εάν η χρηματοδότηση δεν είναι 100% (δηλαδή δεν υπάρχει συγχρηματοδότηση), οι αναλογίες εκτείνονται γενικά από 50:50 έως 80:20.

Για παράδειγμα, ένα έργο που κοστίζει 180.000 ευρώ, το οποίο συγχρηματοδοτείται με ποσοστό 80%, σημαίνει ότι η κοινοτική επιχορήγηση θα είναι 150.000 ευρώ και οι πηγές «εξωτερικής» (συγχρηματοδότησης) συμφωνούν να παρέχουν 30.000 ευρώ.

Είναι πολύ σημαντικό ότι η αναλογία συγχρηματοδότησης, από όπου και αν έρχεται, δεν μπορεί να ανιχνευθεί σε προηγούμενη κοινοτική χρηματοδότηση (π.χ. προηγούμενη επιδότηση της ΕΕ). Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν ο ίδιος ο χορηγός συγχρηματοδότησης υποστηρίζεται από την ΕΕ με κάποιο τρόπο.

Direct costs

Costs directly related to the project activities and outputs

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

27

Προσωπικό: Σε κάθε στιγμή (ημέρα), κάθε μισθωτός μπορεί να πάρει μόνο έναν από τους ρόλους που ορίζονται στην πρόσκληση. Για παράδειγμα, δάσκαλος, ερευνητής, διαχειριστής, τεχνικός. Πολλά προγράμματα της ΕΕ παρέχουν μια σταθερή ημερήσια τιμή ανά κατηγορία προσωπικού - η οποία συχνά διαφέρει για τις διάφορες χώρες εταίρους. Το ταξίδι / διαβίωση υπολογίζεται κανονικά σε πραγματικούς όρους ή ανά ημέρα λειτουργίας (και πάλι ανάλογα με τους κανονισμούς του προγράμματος). Αφορά μόνο το ταξίδι / διαμονή του προσωπικού που απασχολείται στο έργο και τις ώρες που εργάζονται στο έργο. Τα περισσότερα προγράμματα απαιτούν απόδειξη δαπανών, ταξιδιού και παρουσίας, συμπεριλαμβανομένων των εισιτηρίων επιβίβασης, των εισιτηρίων, των λογαριασμών ξενοδοχείων, των λιστών παρουσίας κλπ. Συχνά τα ανώτατα όρια καθορίζονται ανάλογα με τη χώρα που επισκέπτεται ή / και την «απόσταση». διαμονή.

Το κόστος εξοπλισμού περιορίζεται σε ένα ποσοστό του συνόλου (συνήθως περίπου 10%). Μεγάλα είδη εξοπλισμού συχνά απαιτούνται όσον αφορά την απόσβεση κατά την περίοδο του έργου. Η υπεργολαβία (και η πληρωμή) αναλαμβάνεται συχνά από έναν συγκεκριμένο εταίρο και χρησιμοποιείται για να πληρώσει μια οντότητα εκτός της εταιρικής σχέσης για να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο που δεν μπορεί να αναληφθεί στο πλαίσιο της εταιρικής σχέσης (π.χ. μετάφραση συνεδρίου, εκτύπωση φυλλαδίου κ.λπ.). Συνήθως περιορίζεται σε ένα ποσοστό του συνολικού κόστους (συνήθως περίπου 30%). Σημειώστε ότι υπάρχουν συχνά περιορισμοί ως προς το ποιος μπορεί να ανατεθεί με υπεργολαβία: τα μέλη της οικογένειας και οι υπάλληλοι της εταιρείας αποκλείονται γενικά. Οι δραστηριότητες διαχείρισης και διοίκησης δεν μπορούν να ανατεθούν με υπεργολαβία.

Άλλα έξοδα: Είναι έξοδα που συνδέονται άμεσα με το έργο αλλά δεν εμπίπτουν στις παραπάνω κατηγορίες - όπως οι εγγυήσεις, η παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων, η αγορά υλικού πληροφόρησης, οι έλεγχοι, η μετάφραση κλπ.

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.



Αν και το έμμεσο κόστος ορίζεται γενικά ως ποσοστό του κόστους του έργου (συνήθως 7%), οι εταίροι ενδέχεται να υποχρεωθούν να δικαιολογήσουν τις αξιώσεις τους σε περίπτωση ελέγχου του έργου.

Αυτή η αιτιολόγηση μπορεί να γίνει κατά προσέγγιση με τον υπολογισμό του «κόστους γραφείου» των ετήσιων δραστηριοτήτων του εταίρου, διαιρώντας τον με τον αριθμό των εργάσιμων ημερών που ο εταίρος λειτουργεί σε ένα έτος και πολλαπλασιάζοντας αυτή την «ημερήσια τιμή» (ημερομίσθιο) με τον αριθμό των μελών του προσωπικού στο έργο και τον αριθμό των ημερών που εργάζονται στο έργο.

Budget categories

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

Linguistic support

Special needs

29

Διαφορετικά προγράμματα-προσκλήσεις θα έχουν διαφορετικές κατηγορίες για τον προϋπολογισμό. Επομένως, είναι σημαντικό να κατανοήσετε σωστά τις παραμέτρους τις πρόσκλησης. Οι κατηγορίες που παρουσιάζονται αφορούν το πρόγραμμα Erasmus + και παρέχουν ένα παράδειγμα για το τι πρέπει να δικαιολογηθεί: Τα έξοδα διαχείρισης παρέχονται με μηνιαίο κατ' αποκοπή ποσό ύψους € 500 ανά αιτούντα και € 250 για εταίρους, με μέγιστη αξία σύμπραξης € 2.750 το μήνα. Η κατηγορία των συναντήσεων παρέχει: μια συνεισφορά που καλύπτει τα ταξίδια και τη συνύπαρξη σε συναντήσεις εταίρων. Το κόστος υπολογίζεται από προεπιλογή χρησιμοποιώντας τα στοιχεία "απόστασης ζώνης" που προβλέπονται στους δημοσιονομικούς κανονισμούς της πρόσκλησης. Η μέγιστη αξία σύμπραξης είναι € 23.000 ανά έτος. Η ατομική υποστήριξη παρέχει χρηματοδότηση για το ημερήσιο κόστος ζωής για άτομα που συμμετέχουν σε καθορισμένες εκδηλώσεις έργου. Υπολογίζεται ανά κόστος ανά ημέρα (σελ. 120 του οδηγού προγράμματος). Τα παραδοτέα (ΙΟ) καταβάλλονται ως εισφορά εργασιμων ημερών, υπολογιζόμενες αυτόματα από τον εθνικό τύπο που προβλέπεται για καθεμία από τις τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες προσωπικού.

Τα πολλαπλασιαστικά γεγονότα είναι ειδικές εκδηλώσεις που οργανώνονται από κάθε εταίρο για να πολλαπλασιάσουν τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων του έργου. Το μέγιστο κόστος για την σύμπραξη είναι € 30.000 ανά έργο.

Άλλα έξοδα είναι οτιδήποτε χρειάζεται για το έργο που δεν καλύπτεται αλλού. Οι μη επιλέξιμες δαπάνες περιλαμβάνουν τις θεωρήσεις (μέρος των δαπανών διαχείρισης), τα smartphones, το κόστος διάδοσης (μέρος των πολλαπλασιαστικών εκδηλώσεων), την κατάρτιση (μέρος των δαπανών διαχείρισης και υλοποίησης), τον συνηθισμένο εξοπλισμό για συνεργατική χρήση. Γλωσσική υποστήριξη: είναι η υποστήριξη γλώσσας για την κινητικότητα μεταξύ 2 και 12 μηνών. Υπολογίζεται με κόστος ανά ημέρα ανά ημέρα (p 120 Οδηγός προγράμματος). Μπορεί να παρέχεται στήριξη για ειδικές ανάγκες για ΟΛΕΣ τις δαπάνες που σχετίζονται με αναπηρία ή ειδική ανάγκη. Η αξία υπολογίζεται σε μία και μοναδική βάση και δικαιολογείται σε κάθε στοιχείο

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

Εδώ φαίνεται με ποιον τρόπο διάφορες κατηγορίες προϋπολογισμού μπορούν να υποστηρίξουν διαφορετικά είδη δραστηριοτήτων.

Το πλήρες σύνολο κατηγοριών λειτουργεί για την ολοκλήρωση ενός επιτυχημένου έργου.

Example – staff budget

STAFF COSTS														
			manager			researcher, teacher and trainer			technical			administrative		
country	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

		staff			
workpack	total	management	researcher	technical	administrative
1	,00				
2	,00				
3	,00				
4	,00				
5	,00				
6	,00				
7	,00				
	0	0	0	0	0

Αυτό είναι ένα παράδειγμα της φόρμας του προϋπολογισμού του προσωπικού.

Σημειώστε ότι κάθε μέλος του προσωπικού έχει καθορισμένο ρόλο με καθορισμένη ημερήσια τιμή.

Ορισμένα προγράμματα επιτρέπουν στο ίδιο άτομο να έχει διαφορετικούς ρόλους - εφόσον πραγματοποιούνται σε διαφορετικές ημέρες.

Επιπλέον σημειώστε ότι οι διεκδικούμενες εβδομάδες πρέπει να υποστηρίζονται από λεπτομερή φύλλα εργασίας που αναφέρουν την ημερομηνία, τη δραστηριότητα και τις ημέρες ή την αναλογία των ημερών που ζητούνται. Το λογισμικό διαχείρισης έργων, όπως το AdminProject, γενικά παρέχει ενότητες για τη δημιουργία φύλλων εργασίας με την απαιτούμενη μορφή.

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		

Αυτό είναι ένα παράδειγμα καθεμίας από τις άλλες κατηγορίες δαπανών.

Όπως και σε όλες τις άλλες κατηγορίες, οι αξιώσεις θα πρέπει να παρέχουν τις σχετικές λεπτομέρειες που ζητούνται, όπως τιμολόγια, αποδείξεις, σχετικές λίστες κ.λπ.

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

Συνολικά, κάθε εταίρος έχει ένα συμφωνημένο προϋπολογισμό για να αναλάβει τις εργασίες για τις οποίες έχει συνάψει σύμβαση.

Αυτό συμπεριλαμβάνεται στην τελική συμφωνία μεταξύ (πρωτίστως) του συντονιστή και της ΕΕ.

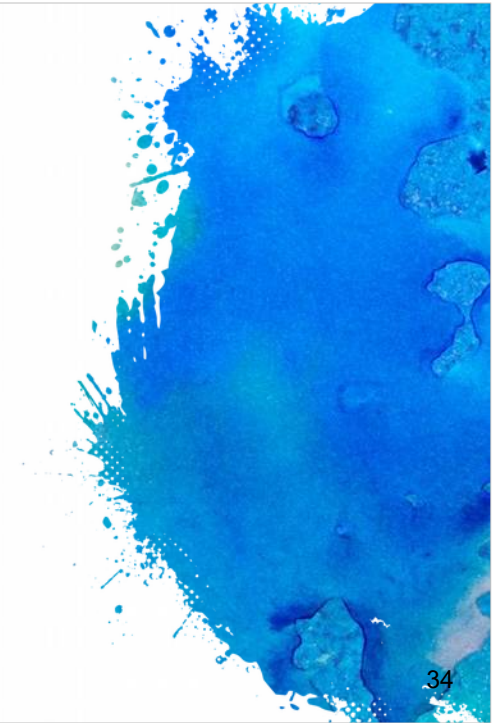
Στη συνέχεια, κάθε εταίρος θα χρειαστεί να υπογράψει με τον συντονιστή εταίρο μια ατομική σύμβαση που θα περιγράφει λεπτομερώς τις οικονομικές υποχρεώσεις, καθώς και τα δικαιώματα και τις ευθύνες του εταίρου και του συντονιστή.

Εκτός από τους μεμονωμένους προϋπολογισμούς των εταίρων, το έργο θα έχει παρομοίως ένα συνολικό προϋπολογισμό.

Η ζητούμενη τελική επιχορήγηση δεν μπορεί ποτέ να υπερβαίνει το συνολικό ποσό που εμφανίζεται στον παρόντα προϋπολογισμό (αν και εάν το κόστος είναι μικρότερο, μπορεί να είναι χαμηλότερο).

Συχνά είναι πιθανό τα κόστη να μεταφέρονται μεταξύ κατηγοριών μέχρι ένα μέγιστο ποσοστό (ανάλογα με το πρόγραμμα). Ωστόσο, οποιαδήποτε τέτοια κίνηση πρέπει να συμφωνηθεί με την ΕΕ πριν από την πραγματοποίηση των πληρωμών.

Monitoring & evaluation



34

Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση είναι δύο δραστηριότητες που μπορούν να είναι κρίσιμες για την επιτυχία ενός έργου - τόσο για τα παραδοτέα (αποτελέσματα) όσο και για τη συνέχισή του πέρα από την πραγματική διάρκεια ζωής του έργου.

Ως εκ τούτου, και τα δύο αναμένεται να συμπεριληφθούν στο σχέδιο εργασίας του έργου.

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



Η παρακολούθηση είναι ουσιαστικά μια περιοδική δραστηριότητα ελέγχου που επιτρέπει στον συντονιστή του έργου και στους συνεργάτες να γνωρίζουν πώς εξελίσσεται το έργο ως προς τους στόχους του.

Η αξιολόγηση είναι περισσότερο μια άσκηση εκτίμησης που βοηθά τον συντονιστή του έργου και τους συνεργάτες να κατανοήσουν πόσο πολύτιμες και αποτελεσματικές είναι οι δράσεις του έργου.

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

Η όλη διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει δύο φάσεις: Η διαμορφωτική αξιολόγηση, η οποία λαμβάνει χώρα κατά την εξέλιξη του έργου, βοηθά την εταιρική σχέση να παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο το πολύπλοκο σύνολο δραστηριοτήτων έχει μια συνοχή. Η αθροιστική ή τελική αξιολόγηση, το οποίο λαμβάνει χώρα προς το τέλος της διαδικασίας, βοηθά την εταιρική σχέση να καταλάβει πόσο αποτελεσματική είναι η εργασία (και πόσο πολύτιμη μπορεί να είναι για το μέλλον).

Ως αναλογία λάβετε υπόψη μια εμπειρία εστιατορίου: Όταν μαγειρεύετε ένα πιάτο, ο σεφ συχνά δοκιμάζει το φαγητό για να ελέγξει (παρακολουθεί) την ποιότητα (διαμορφωτική αξιολόγηση). Ως αποτέλεσμα μπορούν να γίνουν αλλαγές για να εξασφαλιστεί η επιτυχία του τελικού προϊόντος. Κατά την κατανάλωση του πιάτου, ο πελάτης αξιολογεί (συνοπτικά) το πιάτο - με βάση τις προσδοκίες για θέματα όπως γεύση, ποιότητα, αξία κλπ. Η μελλοντική συμπεριφορά (π.χ. επιστροφή, αμοιβή κλπ.) γίνεται από την προηγούμενως αξιολόγηση του πιάτου.

Στην πραγματικότητα, οι δύο φάσεις αξιολόγησης συνδέονται πραγματικά με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Επομένως, η αξιολόγηση δεν μπορεί να γίνει αφηρημένα - πρέπει πάντοτε να γίνεται με βάση το τι αναμένει ο ενδιαφερόμενος να λάβει. Αυτή η αναλογία τροφίμων δείχνει πώς λειτουργούν οι δύο φάσεις σε ένα περιβάλλον εστιατορίου - τόσο ο σεφ όσο και ο πελάτης θα βασίσουν τις αξιολογήσεις τους στις προσδοκίες τους (και στην προηγούμενη εμπειρία). Και η μελλοντική συμπεριφορά τους (προσθέστε περισσότερο αλάτι, ποτέ μην επιστρέψετε στο εστιατόριο κ.λπ.) θα βασιστεί στην αξιολόγησή τους.

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

Η διαμορφωτική αξιολόγηση είναι στενά συνδεδεμένη με την παρακολούθηση - χρησιμοποιεί παρόμοια μέτρα και δεδομένα.

Γενικά χρησιμοποιεί περιοδικά (τριμηνιαία, εξαμηνιαία;) ερωτηματολόγια για να ρωτήσει για διαφορετικές πτυχές της διαδικασίας του έργου (πακέτο εργασίας / βάση θεμάτων;).

Η αξία της διαμορφωτικής αξιολόγησης είναι ότι παρέχει πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη / πρόοδο του έργου καθώς και μια «στιγμιαία λήψη».

Παρέχει επίσης στους εταίρους τακτική επισκόπηση του έργου στο σύνολό του και προτείνει όπου δεν υπάρχει πλήρης κατανόηση.

Η διαμορφωτική αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει τους εταίρους να σκεφτούν το «δάσος» και να δουν πού θα «χτυπάνε».

Είναι επίσης πολύτιμο ως εργαλείο για την παροχή χρήσιμων σκέψεων / ιδεών για μελλοντικές εκθέσεις παρακολούθησης του έργου.

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

Η αθροιστική ή τελική αξιολόγηση βοηθά την εταιρική σχέση να κατανοήσει τι πιστεύουν οι χρήστες για το έργο. Είναι μια άποψη του χρήστη για το βαθμό στον οποίο το έργο και τα αποτελέσματά του ταιριάζουν με τις ανάγκες του.

Ωστόσο, αυτό που σκέφτονται (αξιολόγηση) δεν είναι ένα αφηρημένο χαρακτηριστικό. ταιριάζει με αυτό που περιμένουν.

Επομένως, η αθροιστική αξιολόγηση είναι σχεδόν «πριν / μετά την αξιολόγηση»: Πρώτον, τι αναμένεται. Δεύτερον, πώς συμβαίνει αυτό που έχουμε κάνει; Είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι προσδοκίες των χρηστών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις ανάγκες των χρηστών.

Πράγματι, η εκτίμηση των αρχικών αναγκών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο.

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')

Οι αθροιστικές μεθοδολογίες είναι σε μεγάλο βαθμό υποκειμενικές, μολονότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο αντικειμενικές μεθοδολογίες σε συγκεκριμένες περιπτώσεις (για παράδειγμα, ο αριθμός των μαθητών που συμμετέχουν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το εισόδημα, η ικανότητα των ενδιαφερομένων να χρησιμοποιήσουν νέες δεξιότητες που τους βρήκαν για να 'εκπαιδεύσουν', κλπ.

Όποια και αν είναι τα μέτρα που χρησιμοποιούνται, είναι σημαντικό να μετρηθεί η «προστιθέμενη αξία» της δραστηριότητας του έργου χρησιμοποιώντας το ίδιο μέτρο πριν και μετά τη δραστηριότητα.

Οι μέθοδοι που βασίζονται σε ομάδες (όπως ομάδες συζήτησης ή συναντήσεις ομάδων) πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα υποκειμενικά μέτρα που λαμβάνονται δεν επηρεάζονται από τα ισχυρά μέλη της ομάδας ή ακόμη και από τον επικεφαλής της ομάδας.

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

Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση κάθε εταίρος θα πρέπει να «υπογράψει» τις δραστηριότητες παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου.

Η διαδικασία βοηθά την εταιρική σχέση να αναπτυχθεί ως ομάδα. να διατηρηθεί μια συνολική εικόνα του σχεδίου · να συμβαδίζει με όσα υποσχέθηκαν, συμπεριλαμβανομένων των αποτελεσμάτων, των ενεργειών του πακέτου εργασίας, των στόχων και των επιπτώσεων και της ευρωπαϊκής προστιθέμενης αξίας · προσθέστε αξία σε όσα υποσχέθηκαν και να παράγουν αποτελεσματικές εκθέσεις προόδου του έργου.



diciannove



Generativity
Manage it!



follow the project on
www.generativity.eu

Presentation template by [SlidesCarnival](#)

Photographs by [Unsplash](#)

Watercolor textures by [GraphicBurguer](#)

Original training modules by Paolo Brusa and Federica Cadeddu
(Diciannove), revision by Dave Osborne (EEC)

All text are licensed under Creative Commons BY_NC_ND_4.0
Attribution.Non Commercial. No Derivatives international



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.

