



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

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

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

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

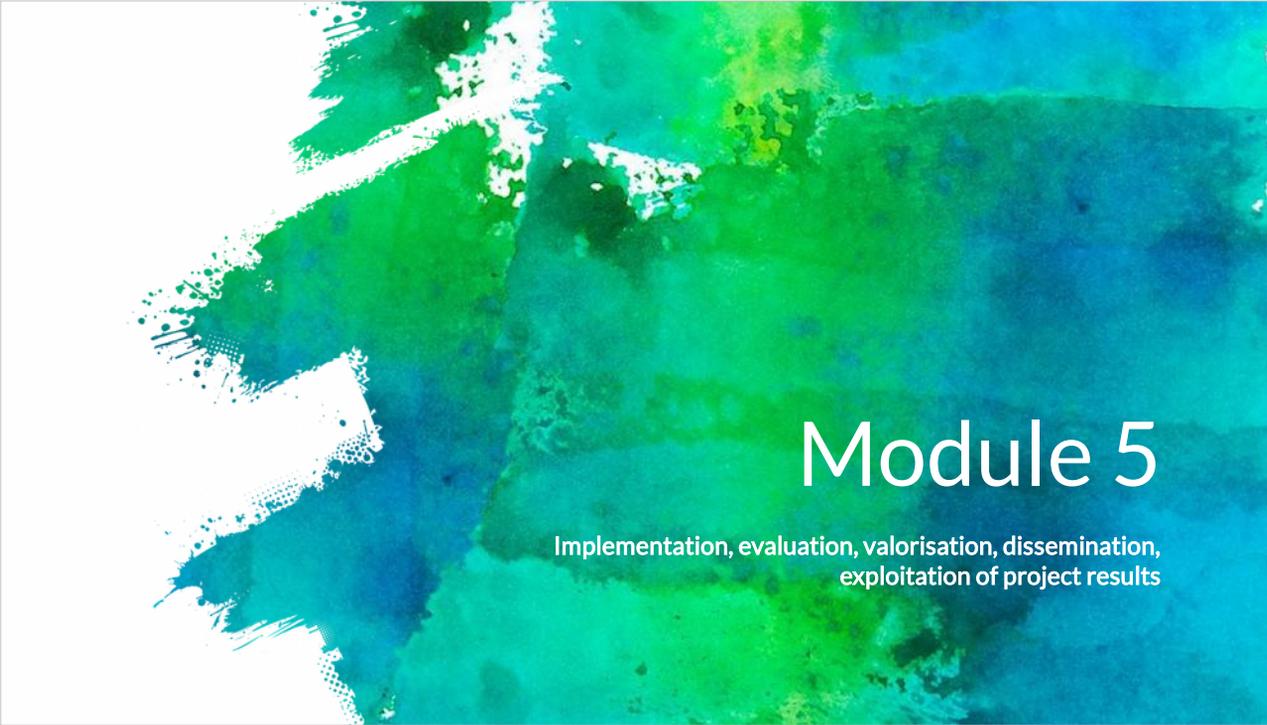
Il corpo delle diapositive si concentra sui punti chiave ed è in inglese per familiarizzare con la terminologia e il glossario della Commissione Europea, oltre ad essere il linguaggio veicolare più usato.

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

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

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

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



# Module 5

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

In questo modulo 5 esamineremo le problematiche legate al partenariato quando una proposta progettuale è stata accolta. Saranno considerate tre aree, a partire dall'implementazione del progetto e la sua valorizzazione (cioè la diffusione e l'utilizzo) i risultati e i prodotti.

In secondo luogo, il controllo finanziario e di bilancio, e in terzo luogo, il monitoraggio e la valutazione del progresso e dei risultati del progetto.

Questo set di formazione è una serie di cinque moduli e ha lo scopo di dare una panoramica ai cittadini europei su come avere successo con i finanziamenti dell'Unione europea.

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

Il primo modulo del percorso di formazione esplora le questioni relative ai modi per selezionare un adeguato programma di finanziamento dell'UE. Il secondo modulo fornisce informazioni su come strutturare un'idea innovativa e sostenibile del progetto.

Nel modulo tre impareremo come costruire le partnership. Nel modulo quattro troveremo le procedure di presentazione delle proposte. Infine, il modulo cinque esamina i problemi che la partnership si trova ad affrontare durante l'esecuzione di un progetto di successo dopo l'accettazione della sua presentazione.

# Implementation and valorisation



Una volta firmate i contratti formali di partenza di un progetto, i primi elementi da prendere in considerazione sono l'implementazione del progetto, la condivisione delle informazioni con le organizzazioni partner relativamente ai suoi contenuti.

Motivare e persuadere le persone ad impegnarsi nel processo di sviluppo del progetto consente solitamente di ampliarne i successi.

# 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.



È importante ricordare che il compito centrale del partenariato è l'efficace implementazione del progetto, dall'inizio alla fine.

Ma nessun progetto procede completamente come previsto.

La sfida della partenariato è di mantenere sia il rigore sia la disciplina necessari per impiegare correttamente le abilità gestionali, e la capacità di agire quando è opportuno, superando la competenza nel reagire ai cambiamenti quando questi si rendono necessari o sono forzati dalle circostanze.

## 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

5

Una pianificazione efficace è la pietra angolare di un progetto di successo e comprende numerosi elementi chiave.

Oltre al piano di lavoro complessivo concordato con l'Unione Europea, una caratteristica centrale di un'attuazione efficace è quella di sviluppare piani intelligenti (SMART) per ciascuna questione che deve essere affrontata durante la durata del progetto: ad esempio i piani per la diffusione, l'utilizzazione, il monitoraggio e la valutazione, la sostenibilità, l'impegno degli stakeholder e così via.

Il piano di lavoro e gli altri piani specifici dovrebbero essere riesaminati periodicamente per determinare il modo in cui il progetto progredisce in termini di pianificazione e di budget.

Non esistono regole standard: la frequenza di revisione maggiormente opportuna dipenderà dalla dimensione e dalla complessità del progetto.

## 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

Una volta che i diversi piani di lavoro siano stati stabiliti, concordati e compresi da tutti i partner del progetto, devono essere monitorati e gestiti.

Durante la fase di progettazione, il team di progetto dovrebbe identificare tutti i rischi conosciuti.

Ogni rischio dovrebbe essere accompagnato da una valutazione della probabilità che l'evento a rischio si verifichi e del potenziale impatto sul progetto.

Qualsiasi rischio elevato individuato dovrebbe avere piani specifici messi in atto per ridurne l'impatto o per garantire che non si verifichi.

Tutte le potenziali problematiche devono essere gestite e risolte.

La migliore pratica è identificare rapidamente i problemi e risolverli tempestivamente.

*Suggerimento:* siate proattivi!

# 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

La slide indica gli elementi da tenere sotto osservazione, perché possono indicare che il progetto o il partenariato comincia ad avere dei problemi.

Dal punto di vista del responsabile del management tutti gli aspetti del progetto e del partenariato possono essere utilmente osservati per accorgersi in tempo del rischio di un eventuale slittamento negativo del processo di lavoro.

Questi includono lo slittamento del budget, la scarsa programmazione, la dipendenza dagli straordinari, il morale in declino, il deterioramento della qualità dei prodotti consegnati e la riduzione di importanti passaggi e tempistiche di progetto.

# 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.



Una caratteristica centrale di qualsiasi progetto finanziato dalla Commissione Europea è di garantire che il lavoro e il sostegno chiave dell'UE siano compresi da coloro che sono al di fuori del progetto stesso, in particolare da quelli che possono trarne vantaggio nel proprio lavoro.

A questo proposito, un termine spesso utilizzato nei lavori connessi al processo progettuale è "valorizzazione".

Si riferisce all'idea che i risultati del progetto dovrebbero essere sviluppati in modo che possano essere confezionati sulle esigenze degli altri, trasferiti a nuove aree di attività, sostenuti dopo il termine del finanziamento e/o utilizzati per influenzare le politiche e le pratiche future.

# 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!

Ogni progetto dovrebbe sviluppare piani di diffusione, utilizzazione e sostenibilità del progetto e dei suoi prodotti.

Questi piani devono spiegare in modo chiaro come la visibilità dei risultati e dei prodotti del progetto sarà massimizzata e come le parti interessate, le istituzioni, le organizzazioni e gli individui interessati si impegnano ad agire in relazione ai risultati del progetto.

Poiché i partner del progetto sono generalmente estremamente impegnati altrove, è importante che tutti i partner abbiano il "controllo" della strategia e dei suoi piani.

Devono essere coinvolti nello sviluppo e nell'esecuzione dei piani, e il continuo lavoro deve essere monitorato da vicino.

Pertanto, le questioni relative al messaggio, al pubblico, allo scopo, al metodo e al timing sono molto importanti.

# 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.



La condivisione delle informazioni relative al progetto, allo stato di avanzamento, ai risultati e successi, è fondamentale per convincere gli stakeholder ed altri soggetti ad impegnarsi nel suo successo.

La diffusione è essenziale per il coinvolgimento e il coinvolgimento, ed è fondamentale per il successo del progetto e per la sostenibilità dei risultati a lungo termine.

Lo scopo dell'attività di disseminazione può essere quello di aumentare la consapevolezza (far conoscere a qualcuno quello che il progetto sta producendo), informare e educare, coinvolgere (ottenere input e feedback dalla comunità), promuovere prodotti e risultati in modo sostenibile per garantire che gli effetti continuino dopo il progetto.

# Dissemination methods

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

11

Le pubblicazioni che presentano il progetto e ne descrivono i risultati sono il metodo più comune per diffonderne i risultati. Grazie all'utilizzo di un linguaggio appropriato per il pubblico di destinazione, le pubblicazioni possono aggiungere visibilità. Conferenze, workshop o studi di casi basati sul progetto possono garantire che esso conservi un alto profilo, che la comunità apprenda dai suoi risultati e che i suoi prodotti siano integrati e ripresi. Essi offrono anche il vantaggio che la comunicazione possa andare in entrambe le direzioni: i membri della comunità target possono essere invitati a contribuire con idee e confronti sui modi con i quali utilizzare i risultati. Pensare fin dall'inizio all'uso dei suoi risultati, massimizzerà l'impatto della diffusione e la sostenibilità dei suoi prodotti.

Le attività volte a diffondere i risultati per gruppi di progetti connessi sono più economici, e spesso hanno più impatto, dal momento che i professionisti sono più propensi a partecipare ad una riunione che presenta i risultati di più progetti che di uno solo.

La maggior parte dei progetti crea un sito web per illustrare gli obiettivi e i prodotti del progetto e per diffondere informazioni sulle sue attività e sui risultati.

Come veicolo di diffusione, i siti web possono includere la pubblicità che il progetto ha generato, articoli di giornale, pubblicazioni e presentazioni in conferenze. Alcuni siti web rendono disponibili anche i loro prodotti, ad esempio attraverso immagini digitali. È importante pensare a cosa potrebbe interessare, impegnare le persone che visiteranno il sito e attrarre visitatori, ad esempio rapporti, progetti, modelli, criteri di valutazione, linee guida, demo, questionari, eccetera. L'invio di mail (per esempio attraverso la costruzione di specifiche mailing list) è un metodo diretto e facile per comunicare con qualsiasi pubblico.

## Key elements of dissemination

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

12

**Scopo:** tutta la diffusione dovrebbe avere uno scopo e sostenere o informare in qualche modo sullo sviluppo del progetto. Lo scopo dell'attività potrebbe essere: aumentare la consapevolezza informare, educare la comunità, coinvolgere, ottenere input e feedback dalla comunità, promuovere e "vendere" i risultati e prodotti, rendendoli sostenibili nel tempo, assicurando che gli effetti siano duraturi. Definire gli scopi della diffusione è un primo passo verso lo sviluppo di una strategia di diffusione e di sostenibilità.

**Strategia di diffusione:** ogni progetto deve sviluppare una strategia di diffusione, come parte del piano generale del progetto. La strategia di diffusione deve spiegare come la visibilità dei risultati e dei prodotti del progetto sarà massimizzata e come i risultati del progetto saranno condivisi con le parti, le istituzioni, le organizzazioni e gli individui interessati. Dovrebbe essere pianificata in consultazione con i partner del progetto e spiegare: cosa si intende diffondere, quale messaggio, a chi o per quale pubblico, perché o con quale scopo, come o con quale metodo, quando o con quali tempi.

**Strategia di sostenibilità oltre la chiusura di progetto:** oltre a una strategia di diffusione, i progetti devono inoltre sviluppare una strategia di uscita/sostenibilità che illustri cosa dovrebbe succedere agli output del progetto alla fine dello stesso e per esplorare come potrebbero essere sostenuti.

**Analisi degli stakeholder:** la strategia di divulgazione e sostenibilità dovrebbe basarsi su un'analisi delle parti interessate. Un stakeholder è chiunque abbia un interesse privilegiato nel progetto o sarà interessato ai suoi risultati. L'analisi delle parti interessate è un esercizio nel corso del quale gli stakeholder sono identificati, elencati e valutati in termini di interesse per il progetto e di importanza per il suo successo, diffusione e sostenibilità.

**Linguaggi:** i progetti spesso sviluppano deliverables tecnicamente difficili e complessi. Questo va bene per le discussioni interne, ma non per la diffusione. Le attività di diffusione devono utilizzare un linguaggio non tecnico e comprensibile per il pubblico di destinazione. Gli stakeholder devono capire che risultato è stato raggiunto e perché è importante. Gli stessi messaggi possono essere utilizzati per la diffusione a diversi tipi di pubblico, ma il linguaggio deve essere adattato per ogni pubblico. [Commissione europea]

# 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.



I piani di diffusione devono essere intelligenti (SMART) e hanno bisogno di dettagliare chiaramente cosa farà ogni partner, perché, come e quando.

## 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, .....

I piani di diffusione devono essere SMART e hanno bisogno di dettagliare chiaramente cosa farà ogni partner, perché, come e quando.

Questo è un esempio di come due diversi partner possono pianificare la diffusione dei risultati del progetto, sulla base dei loro contatti, competenze ecc.

# 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



Un piano di utilizzo chiaro è importante per trasferire i risultati del successo dei programmi di lavoro e delle iniziative ai responsabili decisionali appropriati, da un lato, e convincere i singoli utenti finali ad adottare e/o ad applicare i risultati dei programmi e delle iniziative, dall'altro.

Esempi di attività di utilizzo potrebbero essere: sviluppare un altro progetto basato sul successo di quello attuale, creare corsi di formazione basati sui risultati del progetto, o persuadere responsabili politici e altri soggetti ad adottare i risultati del progetto

# 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

È necessaria una strategia di uscita e sostenibilità per definire cosa dovrebbe succedere ai risultati del progetto alla fine, e dopo la fine, del progetto.

Un buon piano di sostenibilità sarà in grado di esplorare i modi con cui i risultati potranno essere sviluppati quando il progetto e il suo finanziamento si saranno esauriti.

Come i piani di diffusione e di sfruttamento, un buon piano di sostenibilità sarà intelligente (SMART) o non funzionerà.

# 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

I risultati possono riguardare ciò che la gente sarà in grado di fare meglio, più velocemente o in modo più efficiente grazie a ciò che il progetto ha reso possibile.

I prodotti del progetto possono includere strumenti, modelli, linee guida, metodi, studi di casi, conoscenze o raccomandazioni che possono essere fatte proprie dalla comunità.

Cosa è necessario per incoraggiare la condivisione, l'uso e l'adozione di questi risultati? Come possono essere messi a disposizione e accettati?

# Exit strategies

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

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

I passaggi precedenti portano alla formulazione di una strategia di uscita che comprende diversi punti.

**Accesso:** chi terrà in custodia i risultati quando il progetto sarà finito? Saranno disponibili sul sito del progetto? Sono stati fatti altri accordi per la loro conservazione?

**Conservazione:** dove vengono conservati i deliverables?

**Manutenzione:** quale documentazione di supporto sarà necessaria per mantenere i risultati, ad esempio le istruzioni, i manuali d'uso, i manuali tecnici? Sarà necessaria una manutenzione continua e quanto costerà?

**Proprietà intellettuale (IP):** quali diritti di IP devono essere sospesi o circoscritti per assicurare che i risultati possano essere accessibili all'insegnamento, all'apprendimento e alla comunità dopo la fine del progetto?

# 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

Gli adattamenti su base geografica sono i più comuni, mentre maggiore attenzione va prestata alla trasferibilità intersettoriale a causa delle numerose differenze settoriali.

# 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

Altre due questioni devono essere prese in considerazione durante l'implementazione dei piani di progetto.

La prima è intraprendere un'analisi efficace degli stakeholder che costituirà una base per le strategie di diffusione e di sostenibilità.

Gli stakeholder devono essere identificati, elencati e considerati in termini di interesse per il progetto e di importanza per il successo, la diffusione e la sostenibilità.

In secondo luogo, è necessario garantire che il linguaggio utilizzato nelle produzioni del progetto sia comprensibile alle parti interessate e ai destinatari oggetto del progetto.

Questo potrebbe anche includere la comprensione della cultura sia organizzativa e che sociale delle parti interessate.

# Administrative & financial management

The Budget

21

Ci sono due modi per condurre correttamente un progetto.

Il primo, già discusso, è la sua implementazione.

Il secondo, che si discuterà in questa successiva sezione, è la gestione finanziaria.

Un principio fondamentale di tutti i progetti europei è che tutti i partner sono ugualmente responsabili della corretta gestione finanziaria del progetto, dall'inizio alla fine.

Ogni cattiva gestione finanziaria, o una scarsa qualità dei report finanziari, da parte di un partner può avere gravi ripercussioni sulle finanze di tutti i partner.

# Key considerations

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

22

Ci sono sei domande chiave da considerare quando si costruisce e gestisce un budget:

In primo luogo, il costo previsto è realistico? I partner e le attività sono adeguati per raggiungere gli obiettivi?

In secondo luogo, il lavoro da fare è stato messo a budget in modo appropriato? Le attività sono adeguate e sono ammissibili ai finanziamenti all'interno del progetto?

In terzo luogo, ogni partner svolge un ruolo appropriato nelle diverse attività e il bilancio assegnato è giustificato?

In quarto luogo, i fondi richiesti sono in linea con i risultati attesi, l'impatto e il contributo alle priorità del programma?

Quinto, se il programma ha una componente di cofinanziamento, è stato preparato un "bilancio alternativo" che illustri come queste risorse finanziarie saranno ottenute?

Sesto, se sono inclusi costi eccezionali, sono stati pienamente giustificati? Perché sono necessari?

*Suggerimento:* è consigliabile mettersi nei panni del valutatore e chiedersi se si concederebbe il finanziamento.

# 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

I criteri di finanziamento sono definiti in molti luoghi diversi all'interno di una Call.

Potrebbero trovarsi nella Guida al Programma (Program Guide), nell'invito a presentare proposte (General Invitation) e/o nelle disposizioni amministrative e finanziarie (Administrative and Financial Provisions).

Solo gli elementi di bilancio che sono considerati idonei al lavoro proposto verranno finanziati.

La principale considerazione è la necessità di dimostrare che il lavoro svolto giustifica il bilancio dichiarato a fronte delle precise categorie di bilancio che sono state concordate.

Ad esempio, in Erasmus + i costi per il personale (calcolati come giornalieri su ogni categoria del personale) sono assegnati separatamente ad ogni singolo prodotto intellettuale (Intellectual Output – IO). Le attività del personale per un IO non possono essere utilizzate per un altro.

L'IVA è considerata un costo ammissibile, calcolato per partner, ma solo se il partner può dimostrare di non poterla recuperare a livello nazionale. Quindi solo se un partner si trova in questa condizione può essere richiesto di considerare l'IVA come spesa.

## Eligibility criteria (2)

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

I costi dovrebbero essere indicati come:

- strettamente collegati all'oggetto della call e inclusi nel bilancio preventivo,
- necessari per l'attuazione del progetto,
- ragionevoli, giustificati e coerenti con il principio di una sana gestione finanziaria,
- generati durante la vita del progetto (non un minuto prima o dopo),
- effettivamente sostenuti dai beneficiari e per le loro esigenze,
- identificabili e verificabili (ogni costo deve avere riscontro in un documento giustificativo, incluse le ricevute bancarie) e coinvolgere solo i Paesi partecipanti al 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

Esempi di costi non ammissibili sono: costi sostenuti al di fuori del periodo contrattuale; costi di preparazione del progetto, progettazione e costi sostenuti da partner silenziosi; costi per l'apertura e l'esercizio di conti bancari, proventi da capitali/costi di capitale investito, i debiti e gli interessi, gli accantonamenti per eventuali perdite o passività future, altri interessi dovuti, i crediti inesigibili e le perdite dovute al cambio; i costi dichiarati e sostenuti in relazione ad altri progetti già finanziati da altre fonti, in particolare da altri fondi comunitari; costi eccessivamente elevati e ingiustificati; l'acquisto di beni e tutto ciò che non è direttamente connesso al progetto; costi di acquisto alla fine di un noleggio o 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

Le diverse call hanno differenti accordi di cofinanziamento.

Se il finanziamento non è il 100% (cioè, nessun cofinanziamento) le proporzioni vanno generalmente da 50:50 a 80:20.

Ad esempio per un progetto che costa 180.000 euro, cofinanziato ad un tasso dell'80%, significa che il contributo della Commissione sarà di 150.000 euro e le fonti "esterne" (cofinanziamento) concordano di fornire 30.000 euro.

È molto importante che la parte di cofinanziamento, da qualunque luogo provenga, non possa essere ricondotta a precedenti finanziamenti comunitari, ad esempio un precedente contributo.

Ciò può essere particolarmente importante se il soggetto cofinanziatore è sostenuto dall'UE in qualche modo.

# Direct costs

Costs directly related to the project activities and outputs

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

27

**Personale:** durante il percorso di realizzazione del progetto, in qualsiasi momento (giorno) ogni persona impiegata può assumere solo uno dei ruoli definiti all'interno della call. Ad esempio, insegnante, ricercatore, amministratore, tecnico. Molti programmi prevedono una tariffa giornaliera fissa per categoria di personale, spesso differente per i diversi Paesi partner.

Le spese di viaggio e mantenimento vengono calcolate in termini reali o *per diem* (di nuovo, in base alle regole del programma). Devono riferirsi solo a viaggi e mantenimento del personale impiegato sul progetto e per i tempi in cui lavorano per il progetto. La maggior parte dei programmi richiede giustificativi di spesa, del viaggio e della partecipazione alle attività, inclusi i biglietti d'imbarco, i biglietti, le fatture dell'hotel, gli elenchi dei partecipanti, ecc. Spesso i massimali sono fissati in base al paese visitato e/o alla "fascia di distanza". Un costo giornaliero completo deve includere un pernottamento.

I costi ammessi per gli equipaggiamenti e le attrezzature sono normalmente limitati ad una percentuale del totale, di solito circa il 10%. Grandi apparecchiature spesso vengono esposte in termini di ammortamento per il periodo di progetto

Il subappalto e l'acquisto può essere talvolta attivato da un partner specifico e utilizzato per pagare un ente esterno al partenariato per eseguire un compito specifico che non può essere realizzato nell'ambito della partnership (ad esempio la traduzione di una conferenza, la stampa di brochure, ecc.). Normalmente è limitato ad una percentuale del costo totale (di solito circa il 30%). Va notato che spesso esistono limitazioni che riguardano chi può essere subappaltato: familiari e dipendenti dell'azienda sono generalmente esclusi. Le attività di gestione e amministrazione non possono essere subappaltate.

**Altri costi:** Questi sono i costi direttamente associati al progetto ma che non rientrano nelle categorie di cui sopra - come garanzie, produzione di prodotti specifici, acquisto di materiale informativo, audit, traduzione e così via.

# 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.

Sebbene i costi indiretti siano generalmente calcolati come una percentuale dei costi del progetto (di solito il 7%), i partner potrebbero essere tenuti a giustificare le loro pretese se il progetto è sottoposto a revisione.

Questa giustificazione può essere fatta approssimativamente calcolando i "costi di ufficio" delle attività annuali del partner, dividendo questo per il numero di giorni lavorativi che il partner lavora in un anno, poi moltiplicando questa "tariffa giornaliera" per il numero di membri assegnati al progetto e per il numero di giorni lavorati.

# Budget categories

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

*Linguistic support*

*Special needs*

29

Ogni bando ha una diversa strutturazione del budget, e quindi è importante comprenderne correttamente i parametri specifici. Le categorie qui indicate sono relative al programma Erasmus + e forniscono un esempio di cosa può essere richiesto di dover giustificare:

I costi di gestione (management) sono coperti da una somma forfettaria mensile pari a € 500 per il soggetto richiedente e € 250 per i partner, con un valore massimo per l'intero partenariato di €. 2.750 al mese, corrispondente ad un massimo di 10 partner.

La categoria "meeting" include un contributo che copre i costi di viaggi e mantenimento per i meeting dei partner. I costi sono calcolati sulla base di una impostazione predefinita, utilizzando le cifre "per fascia di distanza" fornite nel regolamento finanziario del bando. Il valore massimo per l'intera partnership è di € 23.000 all'anno.

Il supporto individuale fornisce finanziamenti per coprire il costo giornaliero di sostentamento per le persone che partecipano ad eventi designati. È calcolato come costo unitario per giorno (p. 120 della Guida al Programma).

Gli "intellectual output" sono i prodotti del progetto e corrispondono ad un contributo per giorno lavorativo, calcolato automaticamente sulla base della formula nazionale prevista per ciascuna delle quattro diverse categorie di personale.

Gli eventi moltiplicatori sono eventi speciali organizzati da ciascun partner per moltiplicare l'impatto dei risultati del progetto. Il valore massimo per l'intera partnership è di € .30.000 per progetto.

Gli altri costi comprendono tutto ciò che di cui il progetto ha bisogno, che non è coperto altrimenti nelle categorie previste del budget. Tra i costi non ammissibili ci sono i visti (parte dei costi di gestione), gli smartphone, i costi di diffusione (parte degli eventi moltiplicatori), la formazione (parte dei costi di gestione e di esecuzione), l'equipaggiamento ordinario in uso da parte dei partner.

Il supporto linguistico è calcolato come costo unitario giornaliero per periodi di mobilità tra i 2 e i 12 mesi (p. 120 Program Guide).

L'assistenza per bisogni speciali può essere fornita per TUTTI i costi relativi a una disabilità o una necessità speciale. Il valore viene calcolato su base individuale singola e deve essere giustificato in ogni elemento.

## 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

Questa slide mostra come diverse categorie di bilancio possano sostenere diversi tipi di attività.

Il set completo di categorie lavora a vantaggio del completamento di un progetto di successo.

# 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

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

Questo è un esempio dello schema di bilancio del personale.

È importante notare come ogni membro del personale abbia un ruolo definito collegato ad una tariffa giornaliera specifica.

Alcuni programmi consentono alla stessa persona di avere diversi ruoli, ma a condizione che siano svolti in giorni diversi.

Le giornate di lavoro esposte devono essere supportate da schede dettagliate che indicano la data, l'attività in relazione alla produzione di un preciso "intellectual output" e i giorni o la percentuale di giorni richiesti.

I software gestionali del progetto, come AdminProject, forniscono generalmente dei moduli per creare schede temporanee nel formato richiesto.

## 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]
<b>total</b>				<b>90</b>	<b>124</b>			<b>0,00</b>
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		

Questa slide mostra un esempio per ciascuna delle altre categorie di spesa. Come per tutte le altre categorie, le richieste dovranno essere corredate di tutti i dettagli pertinenti richiesti, come le fatture, le ricevute, i relativi elenchi, eccetera.

## 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

Complessivamente, ogni partner ha un bilancio concordato congruente con il lavoro e le attività rispetto alle quali è stato coinvolto nel partenariato.

Il bilancio (budget) di ciascun partner sarà incluso nell'accordo finale (final agreement) che viene siglato tra il soggetto coordinatore e la Commissione.

Ogni partner dovrà successivamente firmare un contratto individuale con il coordinatore di progetto che specifichi le modalità finanziarie, insieme ai diritti e alle responsabilità del partner e del coordinatore.

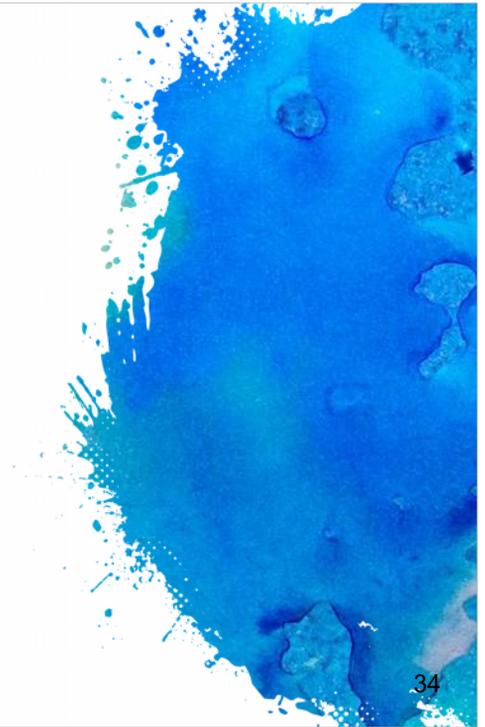
Oltre ai singoli bilanci dei partner, il progetto avrà un budget complessivo simile.

Il contributo definitivo richiesto non può mai superare l'importo totale indicato in questo bilancio.

Qualora i costi sostenuti si rivelassero inferiori, può al limite diminuire.

Spesso è possibile spostare o girare i costi tra le diverse categorie fino a una percentuale massima (dipendente dal programma). Tali modifiche devono essere concordate con l'Agenzia Nazionale o con la Commissione prima dei pagamenti.

# Monitoring & evaluation



34

Il monitoraggio e la valutazione sono due attività che possono essere cruciali per il successo di un progetto, sia per i suoi prodotti (risultati), sia per la sua prosecuzione al di là della reale durata del progetto.

Pertanto, è previsto che siano inclusi entrambi nel piano di lavoro del progetto.

## 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



Il monitoraggio è essenzialmente un'attività periodica di controllo che consente al coordinatore del progetto e ai partner di sapere come il progetto sta sviluppandosi nel processo che porta al raggiungimento dei propri obiettivi.

La valutazione è un esercizio di analisi e stima che aiuta il coordinatore del progetto e i partner a capire quanto possano essere validi ed efficaci i risultati del progetto.

# 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

L'intero processo di monitoraggio e valutazione è costituito da due fasi: una formativa (in itinere), che si sviluppa con il progredire del progetto, e aiuta il partenariato a tenere traccia di come il complesso insieme di attività stiano formando un processo coerente. Una valutazione sommativa (riassuntiva, o finale), che si svolge verso la fine del processo, e aiuta il partenariato a capire quanto sia stato efficace il lavoro e quanto possa essere utile per il futuro.

Per semplificare, utilizziamo come analogia un'esperienza al ristorante.

Mentre cucina un piatto, lo chef assaggia spesso il cibo per controllare (monitorare) la qualità (valutazione formativa). Come conseguenza, possono essere apportate modifiche per assicurare il successo del prodotto finale. Quando mangia il piatto, il cliente valuta (nella forma della valutazione riassuntiva) il risultato, basandosi sulle aspettative relative a questioni come il gusto, la qualità, il valore, ecc. Il comportamento futuro (ad esempio, se tornare, pagare, ecc.) rappresenta l'impatto, e sarà basato su questa valutazione.

In realtà, le due fasi di valutazione sono fortemente correlate alle aspettative degli stakeholder. Quindi la valutazione non può essere effettuata in astratto, ma deve essere sempre condotta nei termini di ciò che lo stakeholder si aspetta di ricevere. Questa analogia con il cibo illustra come le due fasi operano all'interno del contesto di un ristorante: sia lo chef che il cliente baseranno le loro valutazioni sulle loro aspettative e il raffronto con l'esperienza passata. Il loro comportamento futuro (aggiungere più sale, non tornare al ristorante, ecc.) sarà basato su questa valutazione.

# 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

La valutazione formativa, o in itinere, è strettamente legata al monitoraggio, e utilizza misure e dati simili.

Generalmente utilizza questionari periodici solitamente (trimestrali o semestrali) per porre domande sui diversi aspetti del processo di sviluppo del progetto con riferimento a singoli pacchetti di lavoro, oppure su temi specifici.

Il valore della valutazione formativa è quello di fornire informazioni sullo sviluppo e avanzamento del progetto come se si trattasse di una istantanea.

Fornisce inoltre ai partner una panoramica regolare del progetto nella sua interezza e suggerisce dove potrebbe non esserci una comprensione completa.

La valutazione formativa può aiutare i partner a pensare al "quadro generale" e a vedere dove si trovano delle "crepe".

È anche utile come strumento per fare emergere pensieri e idee utili per un successivo recupero o segnalazione.

# 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

La valutazione sommativa, o finale, aiuta il partenariato a capire cosa i destinatari degli interventi pensano del lavoro svolto.

È un giudizio dell'utilizzatore parziale e/o finale circa il grado con il quale il progetto e i suoi prodotti corrispondono ai suoi bisogni.

Tuttavia, ciò che pensano (valutazione) non è una caratteristica astratta; corrisponde a ciò che questi si aspettano.

Quindi la valutazione sommativa è una valutazione "prima/dopo" e misura, partendo da ciò che era atteso, il grado di corrispondenza tra ciò che è stato realizzato nel progetto e le relative aspettative.

È importante ricordare che le aspettative hanno una parte significativa nella determinazione dei *bisogni dell'utente* stesso.

Per questo motivo la valutazione iniziale dei bisogni svolge un ruolo importante a partire dalla fase di progettazionale.

# 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')

Le metodologie sommative sono in gran parte di natura soggettiva, anche se in casi specifici possono essere utilizzate metodologie più oggettive, come ad esempio il numero di persone che si iscrivono ad un corso di formazione, il reddito derivato, la capacità degli stakeholder di utilizzare le nuove capacità acquisite per "addestrare" altri, eccetera.

Tuttavia, quali che siano le misure utilizzate, è importante stimare il "valore aggiunto" prodotto dalle attività del progetto utilizzando la stessa misura prima e dopo la realizzazione dell'attività.

I metodi basati sul gruppo (come i gruppi di discussione o i panel) necessitano di un controllo attento per garantire che le misure soggettive derivate non siano influenzate dai membri più assertivi del gruppo o anche dal conduttore del gruppo stesso.

# 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

Affinché il processo di valutazione sia efficace, ogni partner dovrebbe “registrarsi” alle attività di monitoraggio e valutazione del progetto.

Il processo di valutazione aiuta il partenariato a svilupparsi come gruppo; contribuisce a mantenere una visione complessiva del progetto; a perseguire ciò che è stato promesso, compresi i risultati, i programmi di lavoro, gli obiettivi, gli impatti e il valore aggiunto europeo; aggiunge valore a ciò che è stato promesso; e, come conseguenza, produce report efficaci sul progetto.



diciannove



Generativity  
Manage it!



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

Presentation template by [SlidesCarnival](#)

Photographs by [Unsplash](#)

Watercolor textures by [GraphicBurguer](#)

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

All text are licensed under Creative Commons BY\_NC\_ND\_4.0  
Attribution.Non Commercial. No Derivatives international



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

