



Witamy w modułach szkoleniowych projektu Generativity.

Prezentacja modułów szkoleniowych składa się z dwóch części: slajdów (skupiającego się na kluczowych punktach) i powiązanych notatek (które zawierają więcej szczegółów, wyjaśnień i wskazówek).

Slajdy są w języku angielskim, ponieważ ważne jest zapoznanie się z terminologią i glosariuszem z perspektywy urzędnika komisji UE; angielski jest bardziej powszechnym językiem między wnioskodawcami.

Notatki slajdów są tłumaczone na języki partnerów, aby lepiej zrozumieć główne punkty slajdów.

Szkolenie to jest zbiorem pięciu modułów nt. skutecznego pozyskiwania finansowania z UE i skierowane jest do obywateli Europy. Szkolenie organizowane jest w ramach projektu Generativity, dofinansowane w ramach programu Erasmus+.

Moduł 0 stanowi wprowadzenie do projektu Generativity i do podstaw zarządzania cyklem projektu (PCM), który jest używany jako podstawowe narzędzie do osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu projektami UE.

Moduł 1 analizuje kwestie dotyczące sposobów wyboru odpowiedniego programu finansowania z UE.

Moduł 2 zawiera informacje o sposobie konstruowania innowacyjnego i zrównoważonego projektu.

W module trzecim dowiemy się, jak budować partnerstwo.

W module czwartym dowiemy się o procedurach składania wniosków.

Wreszcie, moduł 5 analizuje problemy związane z partnerstwem podczas realizacji udanego projektu, gdy wniosek został już zaakceptowany.



# Module 5

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

W tym module 5 rozważymy wyzwania stojące przed partnerstwem po zaakceptowaniu wniosku.

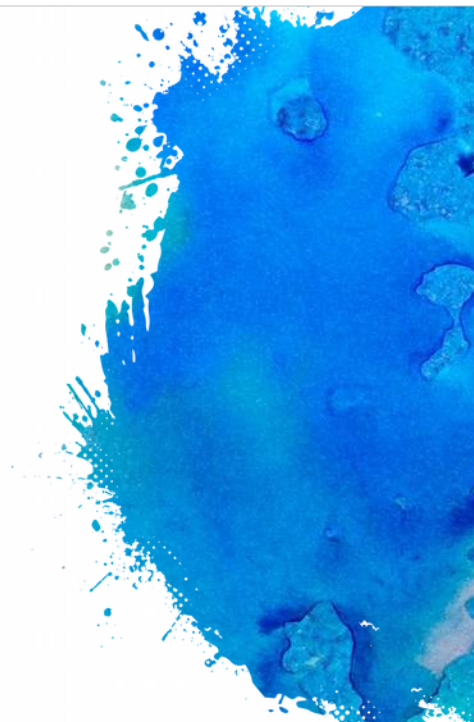
Uwzględnione zostaną trzy obszary:

Po pierwsze, realizacja projektu i waloryzacja (tzn. upowszechnianie i wykorzystywanie) wyników i rezultatów pracy intelektualnej,

Po drugie, kontrola finansów i budżetu oraz

Po trzecie, monitorowanie i ocena postępu projektu i jego rezultatów.

# Implementation and valorisation



Pierwszymi kwestiami do rozważenia są: wdrożenie projektu, poinformowanie innych o projekcie i przekonanie innych do podjęcia aktywności celem zmaksymalizowania sukcesów projektu.

# 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.



Ważne jest, aby pamiętać, że głównym zadaniem partnerstwa jest udana realizacja projektu - od początku do końca. Ale żaden projekt nie przebiega w całości zgodnie z planem. Wyzwaniem partnerstwa jest zarówno prawidłowa dyscyplina, jak i umiejętność właściwego zarządzania oraz zdolność do podejmowania działań w razie potrzeby, a nie tylko reagowanie na zmiany, gdy jest to konieczne.

## 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

Skuteczne planowanie jest kamieniem węgielnym udanego projektu i obejmuje wiele kluczowych elementów. Oprócz ogólnego planu pracy, który został uzgodniony z organami UE, kluczową cechą skutecznego wdrożenia jest opracowanie planów SMART dla każdego zagadnienia, które należy uwzględnić w okresie trwania projektu, na przykład plany: upowszechniania, wykorzystywania, monitorowania i ewaluacji, zrównoważonego rozwoju, zaangażowania interesariuszy i tak dalej. Plan pracy i inne plany należy poddać przeglądowi, aby ustalić jak projekt postępuje w odniesieniu do harmonogramu i budżetu. Częstotliwość przeglądu będzie zależeć od rozmiaru i złożoności projektu.

## 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

Po ustaleniu, uzgodnieniu i zrozumieniu przez wszystkich partnerów projektu, plany muszą być monitorowane i zarządzane. Podczas etapu planowania zespół projektowy powinien zidentyfikować wszystkie potencjalne zagrożenia. Każdemu ryzyku powinien towarzyszyć pomysł prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz potencjalny wpływ ryzyka na projekt. Wszelkie zidentyfikowane duże ryzyka powinny obejmować konkretne plany, aby zmniejszyć ich wpływ lub powstrzymać przed ich wystąpieniem. Wszystkie potencjalne problemy muszą być zarządzane i rozwiązywane. Najlepszą praktyką jest szybkie zidentyfikowanie problemu i rozwiązanie w odpowiednim czasie. Bądź proaktywny.



# 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

Są to rzeczy, na które trzeba uważać, które mogą wskazywać, że dany projekt lub partnerstwo zaczyna mieć problemy. Z punktu widzenia menedżera, wszystkie aspekty projektu i partnerstwa mogą być wykorzystane w celu wskazania, czy coś złego się dzieje. Obejmują one opóźnienia budżetowe, kiepskie planowanie, poleganie na nadgodzinach, pogarszające się morale, pogorszenie jakości świadczonych usług, a także ograniczanie się tylko do niektórych zadań projektowych, czy stosowanie się do wybranych terminów.

# 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.

Kluczowym elementem projektu finansowanego przez UE jest zapewnienie, że jego rezultaty (i kluczowe wsparcie UE) są zrozumiałe dla osób z poza samego projektu - szczególnie dla tych, którzy mogą być beneficjentami w projekcie. W tym względzie, terminem często stosowanym w pracach związanych z UE jest „waloryzacja”. Odnosi się do idei, w której należy opracować wyniki projektu, tak aby mogły być: dostosowane do potrzeb innych osób, przenoszone na nowe obszary starań, trwałe po zakończeniu okresu finansowania; i/lub wykorzystywane, by wpływać na przyszłą politykę i praktykę.



# 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!

W każdym projekcie należy opracować plany upowszechniania, eksploatacji oraz trwałości projektu i jego rezultatów. Plany te muszą jasno określać, w jaki sposób maksymalizowane będą widoczność wyników i rezultatów projektu oraz jak zainteresowane strony, odpowiednie instytucje, organizacje i osoby będą zaangażowane w powstawanie rezultatów w projekcie. Ponieważ partnerzy projektu są zazwyczaj bardzo zajęci na innych polach, ważne jest, aby wszyscy partnerzy „posiadali” strategię i plany. Powinni być zaangażowani w opracowywanie i realizację planów, a dalsze prace muszą być ściśle monitorowane. Zatem kwestie związane z przekazem, odbiorcami, celem, metodą i czasem są bardzo ważne.

# 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

Opowiadając innym o projekcie, jego postępach, rezultatach i sukcesach jest kluczem do zaangażowania interesariuszy i innych osób w jego sukces. Upowszechnianie ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia projektu i dla zrównoważonego rozwoju rezultatów projektu w perspektywie długoterminowej. Celem aktywności mogą być: zwiększenie świadomości (niech inni wiedzą, co robisz), informowanie i edukowanie, angażowanie (pobieranie informacji zwrotnych od społeczności), promowanie wyników i rezultatów oraz tworzenie trwałych rozwiązań w celu zapewnienia dostępności rezultatów projektu po jego zakończeniu.

# Dissemination methods

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

11

Publikacje prezentujące projekt i opisujące jego wyniki są najczęstszą metodą upowszechniania wyników projektu. Gdy język publikacji jest odpowiedni dla docelowych odbiorców, publikacje mogą zwiększyć widoczność projektu.

Konferencje, warsztaty lub studia przypadków w ramach projektu zapewniają, że społeczność uczy się na podstawie tych osiągnięć oraz że rezultaty są wykorzystane na zewnątrz partnerstwa. Mają także tę zaletę, że komunikacja może iść w dwie strony: członkowie społeczności docelowej mogą zostać zaproszeni do wnoszenia swoich pomysłów oraz burzy mózgów na temat sposobów wykorzystania wyników projektu. Myślenie na wczesnym etapie projektu o wykorzystaniu wyników zmaksymalizuje wpływ upowszechniania i trwałości rezultatów.

Działania mające na celu upowszechnianie wyników dla klastrów powiązanych projektów są nie tylko bardziej opłacalne, ale często również mają większy wpływ niż działania na poziomie projektu. Praktycy częściej biorą udział w spotkaniu prezentującym wyniki kilku projektów niż wyłącznie jednego.

Większość projektów ma swoją stronę internetową opisującą założenia i cele projektu, oraz gdzie upowszechniane są informacje o aktywnościach i wynikach projektu. Jako narzędzie upowszechniające, strony internetowe mogą obejmować promocję utworzoną w ramach projektu, artykuły w czasopiśmie, publikacje i prezentacje na konferencjach. Niektóre witryny projektowe udostępniają również swoje produkty, na przykład za pomocą cyfrowych obrazów. Ważne jest, aby zastanowić się, co zainteresuje i zaangażuje osoby, które odwiedzą witrynę i przyciągnie odwiedzających, np. raporty, projekty, modele, kryteria oceny, wytyczne, wersje demo, kwestionariusze itp.

Wysyłanie e-maili jest bezpośrednią i łatwą metodą komunikacji z dowolną publicznością.

## Key elements of dissemination

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

12

Całkowicie każde upowszechnianie powinno mieć cel i wspierać lub informować o rozwoju projektu.

Powodem aktywności może być: podniesienie świadomości - niech inni wiedzą, co robisz, informowanie - edukowanie społeczności, angażowanie - uzyskiwanie informacji zwrotnych od społeczności, promowanie – „sprzedawanie” swoich produktów i rezultatów, zapewnianie trwałości – zapewnienie, że efekty będą utrzymane po zakończeniu projektu.

Określenie celu upowszechniania jest pierwszym krokiem do opracowania strategii upowszechniania i zrównoważonego rozwoju.

Strategia upowszechniania

Każdy projekt musi mieć strategię upowszechniania w ramach ogólnego planu projektu. Strategia upowszechniania musi wyjaśniać, w jaki sposób zmaksymalizować widoczność wyników i rezultatów projektu oraz w jaki sposób wyniki projektu zostaną udostępnione zainteresowanym stronom, odpowiednim instytucjom, organizacjom i osobom prywatnym. Należy ją zaplanować w porozumieniu z partnerami projektu i wyjaśnić: co planujesz upowszechnić - przekaz, komu – odbiorcom, dlaczego - cel, jak - metoda, kiedy – czas.

Strategia wyjścia/zrównoważonego rozwoju

Oprócz strategii upowszechniania, projekty muszą również mieć strategię wyjścia/zrównoważonego rozwoju, określającą, co powinno się stać z wynikami projektu na końcu projektu, oraz zapewniającą, w jaki sposób będą utrzymane.

Analiza interesariuszy

Strategia upowszechniania i zrównoważonego rozwoju powinna opierać się na analizie interesariuszy. Interesariuszem jest każda osoba, która jest zainteresowana projektem lub będzie miała wpływ na jej wyniki. Analiza interesariuszy jest ćwiczeniem, w którym zainteresowane strony są identyfikowane, wymieniane i oceniane pod względem ich zainteresowania projektem i znaczenia dla jego sukcesu, upowszechniania i zrównoważonego rozwoju.

Język

W projektach często opracowuje się produkty, które są technicznie trudne i złożone. Nie ma to znaczenia dla wewnętrznych dyskusji, ale ma dla procesu upowszechniania. Działania upowszechniające powinny wykorzystywać język nietechniczny i zrozumiały dla docelowych odbiorców. Zainteresowane strony muszą wiedzieć, co zostało osiągnięte i dlaczego jest to ważne. Te same wiadomości mogą być używane do upowszechniania wśród różnych odbiorców, ale język powinien być dostosowany do każdej grupy odbiorców. [Komisja Europejska]

# 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.

Plany w zakresie upowszechniania muszą być SMART i muszą szczegółowo określać co każdy partner zrobi, dlaczego, jak i kiedy.

## 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, .....

Plany w zakresie upowszechniania muszą być SMART i muszą szczegółowo określać co każdy partner zrobi, dlaczego, jak i kiedy. Przedstawiamy przykład, jak dwóch różnych partnerów może planować upowszechnianie rezultatów projektu, bazując na dostępnych kontaktach, wiedzy specjalistycznej, itp.



# 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

Z jednej strony, jasny plan eksploatacji jest ważny dla przekazania właściwym decydom pomyślnych wyników programów i inicjatyw, a z drugiej strony przekonania indywidualnych użytkowników końcowych do przyjęcia i/lub zastosowania wyników programów i inicjatyw. Przykładami działań związanych z eksploatacją są: opracowanie innego projektu opartego na sukcesie obecnego, stworzenie komercyjnych kursów szkoleniowych opartych na rezultatach projektu lub przekonanie decydentów i innych osób do korzystania z rezultatów projektu.

# 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

Potrzebna jest strategia wyjścia/zrównoważonego rozwoju, aby nakreślić, co powinno się stać z rezultatami projektu w trakcie - i po - zakończeniu projektu. Dobry plan zrównoważonego rozwoju obejmuje przykłady jak można wykorzystać rezultaty projektu po zakończeniu projektu (i jego finansowaniu). Podobnie jak plany upowszechniania i eksploatacji, dobry plan zrównoważonego rozwoju będzie 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

Rezultaty mogą odnosić się do tego, co ludzie będą mogli zrobić lepiej, szybciej lub skuteczniej dzięki temu, co projekt osiągnął.

Rezultatami projektu mogą być narzędzia, modele, wytyczne, metody, studia przypadków, wiedza lub zalecenia, które mogą zostać podjęte przez społeczność. Co jest konieczne, aby zachęcić do podejmowania, wykorzystywania i zastosowania tych wyników? W jaki sposób można je udostępnić i sprawić by zostały zaakceptowane?

# Exit strategies

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

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

Wcześniejsze etapy prowadzą do sformułowania strategii wyjścia, która przedstawia:

- Dostęp - kto będzie odpowiedzialny za zasoby po zakończeniu projektu? Czy będą dostępne na stronie projektu? Czy były inne ustalenia dotyczące hostingu?

- Ochrona – Gdzie zasoby będą zachowane?

- Utrzymanie - Jaka dokumentacja będzie potrzebna, aby utrzymać zasoby, np. specyfikacje, instrukcje obsługi, podręczniki techniczne? Czy konieczne będą jakiegokolwiek działania i ile to będzie kosztować?

- Własność intelektualna (IP) - Jakie prawa własności intelektualnej należy określić, aby zapewnić, że końcowe rezultaty projektu będą dostępne do celów edukacji, uczenia się i dla społeczności po zakończeniu projektu?

# 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

Transfery geograficzne są najczęstsze, przy czym najwięcej uwagi należy poświęcić transferom sektorowym wskutek licznych różnic sektorowych.

# 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

Podczas realizacji planów projektu należy wziąć pod uwagę dwie inne kwestie.

Po pierwsze, należy przeprowadzić skuteczną selekcję interesariuszy, która będzie stanowić podstawę strategii upowszechniania i zrównoważonego rozwoju. Zainteresowane strony powinny zostać zidentyfikowane, wymienione i rozważone pod kątem ich zainteresowania projektem i znaczenia w jego powodzeniu, upowszechnianiu i zrównoważonego rozwoju.

Druga kwestia to zapewnienie, że język używany w rezultatach projektu jest zrozumiały dla interesariuszy. Może to również obejmować zrozumienie kultury (organizacyjnej i społecznej) interesariuszy.



# Administrative & financial management

The Budget

21

Istnieją dwa aspekty pomyślnego prowadzenia projektu. Pierwszym, o którym była już mowa, jest wdrożenie. Drugim, o którym będzie mowa w następnym rozdziale, jest zarządzanie finansami.

Podstawową zasadą wszystkich europejskich projektów jest to, że wszyscy partnerzy są w równym stopniu odpowiedzialni za prawidłowe zarządzanie finansami projektu - od początku do końca. Każde złe zarządzanie finansami (lub raportowanie finansowe) od któregokolwiek partnerów może mieć poważne konsekwencje na finanse każdego z partnerów.

# Key considerations

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

Podczas konstruowania i zarządzania budżetem należy odpowiedzieć na sześć kluczowych pytań:

Po pierwsze, czy budżet jest opłacalny? Czy partnerzy i aktywności są odpowiednie do osiągnięcia celów?

Po drugie, czy praca, która ma zostać wykonana, ma odpowiednio określony budżet? Czy działania są odpowiednie i kwalifikują się do finansowania w ramach projektu?

Po trzecie, czy każdy z partnerów odgrywa odpowiednią rolę w różnych aktywnościach i czy przyznany budżet jest uzasadniony?

Po czwarte, czy wnioskowane fundusze są spójne z oczekiwanymi rezultatami, wpływem i wkładem w priorytety programu? Postaw się w roli oceniającego i zadaj sobie pytanie, czy sfinansowałbyś ten projekt.

Po piąte, jeśli program ma element współfinansowania, czy przygotowałeś „alternatywny budżet”, który pokazuje, jak te finanse zostaną pozyskane?

Po szóste, jeśli uwzględnione są jakiegokolwiek nadzwyczajne koszty, czy w pełni je uzasadniłeś? Dlaczego są potrzebne?

# 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.*

Kryteria finansowania są zdefiniowane w wielu różnych miejscach w zaproszeniu do udziału w projekcie. Znajdują się w przewodniku po projektach, w ogólnym zaproszeniu do składania wniosków i/lub w przepisach administracyjnych/finansowych. Dotacją objęte zostaną jedynie elementy budżetowe, które kwalifikują się jako praca. Nadrzędną kwestią jest wykazanie, że wykonana praca uzasadnia budżet o który się ubiegamy – w dokładnym odniesieniu do uzgodnionych kategorii budżetowych. Na przykład, w Erasmus + koszty osobowe (dziennie w odniesieniu do kategorii pracowników) są przypisywane tylko do każdego oddzielnego rezultatu pracy intelektualnej (IO). Aktywności personelu dla jednego rezultatu nie mogą być przedmiotem innego.

VAT jest uznawany za koszt kwalifikowalny na partnera - ale tylko wtedy, gdy partner może udowodnić, że nie może go odzyskać (w swoim kraju). Zatem tylko jeśli partner nie jest zarejestrowany jako podatnik VAT, podatek VAT może zostać ujęty w kosztach.

## Eligibility criteria (2)

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

Koszty powinny być przedstawione jako:

Bezpośrednio związane z tematem zaproszenia do udziału w projekcie i zawarte w planie budżetowym,

Niezbędne do realizacji projektu,

Zasadne, uzasadnione i zgodne z zasadą należytego zarządzania finansami,

Generowane w trakcie trwania projektu (nie chwilę przed lub po),

Faktycznie wspierane przez beneficjentów i dla ich potrzeb,

Możliwe do zidentyfikowania i zweryfikowania (każdy koszt musi być uzasadniony, w tym rachunki bankowe), i angażować wyłącznie uczestniczące kraje kwalifikujące się do projektu.

# 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

Przykładami niekwalifikowalnych kosztów są: koszty poniesione poza okresem umowy; koszty przygotowania projektu, projektowanie i wszelkie koszty wspierane przez pozostałych udziałowców; koszty otwarcia i prowadzenia rachunków bankowych, dochody z kapitału/zainwestowanych kosztów kapitałowych, długi i koszty odsetek, rezerwy na ewentualne przyszłe straty lub zobowiązania, inne należne odsetki, nieściągnięte długi, straty z tytułu wymiany; koszty zadeklarowane i poniesione w związku z innymi projektami już finansowanymi z innych źródeł, w szczególności z innych funduszy wspólnotowych; nadmiernie wysokie i nieuzasadnione koszty; zakup aktywów i wszystko, co nie jest bezpośrednio związane z projektem; koszty możliwości zakupu na koniec najmu lub leasingu

# 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



Różne zaproszenia do udziału w projekcie mają różne ustalenia dotyczące współfinansowania. Jeżeli finansowanie nie wynosi 100% (tzn. nie ma współfinansowania), proporcje wynoszą zwykle od 50:50 do 80:20. Na przykład projekt, który kosztuje 180 000 €, który jest współfinansowany w wysokości 80% - jego dotacja z UE wyniesie 150 000 €, a źródła „zewnętrzne” (tzw. współfinansowanie) zapewnią 30 000 €.

Bardzo ważne jest, aby część współfinansowania, skądkolwiek by pochodziła, nie była powiązana z poprzednimi środkami UE (np. wcześniejszą dotacją unijną). Może to być szczególnie ważne, jeżeli sponsor funduszu sam jest w jakiś sposób wspierany przez UE.



# Direct costs

Costs directly related to the project activities and outputs

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

27

Personel: W dowolnym momencie (dniu) każdy pracownik może przyjąć tylko jedną z ról zdefiniowaną w zaproszeniu. Na przykład: nauczyciel, badacz, administrator, technik. Wiele programów UE zapewnia stałą stawkę dzienną dla każdej kategorii pracowników - która często różni się wśród krajów partnerskich.

Podróże/diety są zwykle obliczane w ujęciu rzeczywistym lub dziennym (ponownie w zależności od przepisów w projekcie). Dotyczy to jedynie podróży/pobytu pracowników zatrudnionych przy projekcie oraz w czasie ich pracy nad projektem. Większość programów wymaga udokumentowania wydatków, podróży i obecności, w tym kart pokładowych, biletów, rachunków hotelowych, list obecności itp. Często pułapy się różnią w zależności od odwiedzanego kraju i/lub „zasięgu terytorialnego”. Pełna dzienna kwota utrzymania musi obejmować pobyt nocny.

Koszty sprzętu są zwykle ograniczone do procentu całości (zwykle około 10%). Duże elementy wyposażenia są często zgłaszane w kategoriach amortyzacji w okresie objętym projektem.

Podwykonawstwo (i płatność) jest często podejmowane przez określonego partnera, wybierającego podmiot spoza partnerstwa w celu wykonania określonego zadania, które nie może być realizowane w ramach partnerstwa (np. tłumaczenie konferencyjne, drukowanie broszur itp.). Zwykle jest ono ograniczone do procentu całkowitych kosztów (zwykle około 30%). Uwaga: często istnieją ograniczenia co do tego, kto może być podwykonawcą: członkowie rodziny i pracownicy firmy są na ogół wykluczani. Czynności związane z zarządzaniem i administracją nie mogą być zlecane podwykonawcom.

Pozostałe koszty: są to koszty bezpośrednio związane z projektem, ale nie mieszczące się w powyższych kategoriach - takie jak gwarancje, produkcja konkretnych wyrobów, zakup materiałów informacyjnych, audyty, tłumaczenia itp.

# 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.

Chociaż koszty pośrednie są zwykle ustalane jako procent kosztów projektu (zwykle 7%), partnerzy mogą być zobowiązani do uzasadnienia swoich wydatków w przypadku audytu. Można to z grubsza oszacować, obliczając „koszty biurowe” rocznej działalności partnera, dzieląc je przez liczbę dni roboczych w ciągu roku dla danego partnera, a następnie pomnażając tę „stawkę dzienną” przez liczbę przydzielonych pracowników i ilość przepracowanych przez nich dni przy projekcie.

# Budget categories

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

*Linguistic support*

*Special needs*

29

Zaproszenia do programów będą miały różne kategorie budżetu. Dlatego ważne jest prawidłowe zrozumienie parametrów opisanych w zaproszeniu.

Przedstawione kategorie dotyczą programu Erasmus + i stanowią przykład tego, co należy uzasadnić:

Koszty zarządzania są zapewniane przez miesięczną kwotę ryczałtową, która wynosi 500 euro dla wnioskodawcy i 250 euro dla partnerów, przy maksymalnej wartości partnerstwa wynoszącej 72,750 euro na miesiąc

Kategoria spotkań zapewnia: finansowanie diety i podróży na spotkania partnerów. Koszty są obliczane przy użyciu kalkulatora odległości zgodnie z wytycznymi regulaminu finansowego załączonego do zaproszenia. Maksymalna kwota dla partnerstwa wynosi 23 000 euro rocznie

Indywidualne wsparcie obejmuje finansowanie dziennych kosztów utrzymania dla osób biorących udział w wyznaczonych wydarzeniach związanych z projektem. Wartość ta obliczana jest na podstawie kosztu jednostkowego na dzień (str.120 przewodnika po programach)

Rezultaty pracy intelektualnej, automatycznie obliczane na podstawie formuły obowiązującej w każdym kraju i dla każdej z czterech kategorii personelu, wypłacane zgodnie z pracą wykonaną podczas dni roboczych

Konferencje upowszechniające są specjalnymi wydarzeniami organizowanymi przez każdego partnera w celu zwielokrotnienia wpływu rezultatów projektu. Maksymalny koszt partnerstwa wynosi 30,000 euro na projekt

Inne koszty to wszystko, co wymagane jest w projekcie, co nie zostało nigdzie indziej ujęte. Niekwalifikowalne inne koszty obejmują wizy (część kosztów zarządzania), smartfony, koszty upowszechniania (częścią konferencji upowszechniających), szkolenia (częścią kosztów zarządzania i wdrażania), sprzęt do użytku partnerskiego

Wsparcie lingwistyczne: jest wsparciem językowym w zakresie mobilności obejmującym okres od 2 do 12 miesięcy. Obliczane na podstawie jednostkowego kosztu dziennego (str.120 przewodnika po programach).

Wsparcie w przypadku specjalnych potrzeb może być zapewnione dla WSZYSTKICH kosztów związanych z niepełnosprawnością lub specjalną potrzebą. Wartość ta obliczana jest na jednolitej i indywidualnej podstawie i jest uzasadniona w każdym przypadku.

## 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

Tabela ta pokazuje, jak różne kategorie budżetowe mogą wspierać różnego rodzaju działania. Posiadanie pełnego zestawu kategorii przybliży do ukończenia udanego projektu.

# Example - staff budget

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

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

staff			
management	researcher	technical	administrativ
0	0	0	0

To jest przykład formularza budżetu pracowniczego. Uwaga: każdy pracownik ma określoną rolę przy określonej dziennej stawce. Niektóre programy pozwalają tej samej osobie pełnić różne role - o ile są one realizowane w różne dni. Zwróć uwagę, że deklarowane przepracowane dni muszą być poparte szczegółowymi grafikami, które wskazują datę, aktywność i dni lub proporcje dni. Oprogramowanie do zarządzania projektami, takie jak AdminProject, zwykle zapewnia moduły do tworzenia grafików w wymaganym formacie.

## 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		

To przykład każdej z pozostałych kategorii wydatków. Podobnie jak w przypadku wszystkich innych kategorii, wydatki będą musiały być poparte wymaganymi istotnymi informacjami, takimi jak faktury, rachunki, odpowiednie listy, itd.



## 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

Ogólnie rzecz biorąc, każdy z partnerów ma ustalony budżet na podjęcie pracy objętej kontraktem. Zostanie to uwzględnione w ostatecznej umowie między (w pierwszej kolejności) koordynatorem, a UE. Każdy partner będzie następnie musiał podpisać indywidualną umowę z partnerem koordynującym, która szczegółowo określi uzgodnienia finansowe, wraz z prawami i obowiązkami partnera i koordynatora.

Oprócz indywidualnych budżetów partnerów, projekt będzie miał podobny budżet ogólny. Ostateczna dotacja, o którą się ubiegamy, nigdy nie może być większa niż całkowita kwota wykazana w tym budżecie (choć, jeśli koszty są niższe, może ona być niższa). Często możliwe jest przeniesienie kosztów między kategoriami do maksymalnego odsetka (w zależności od programu). Jednak każdy taki ruch musi zostać uzgodniony z UE przed dokonaniem płatności.

# Monitoring & evaluation



34

Monitorowanie i ewaluacja to dwie czynności, które mogą mieć kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu - zarówno pod kątem jego rezultatów (wyników), jak i jego kontynuacji poza rzeczywistym czasem trwania projektu. W związku z tym oczekuje się, że zostaną uwzględnione w planie prac projektu.

## 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



Monitorowanie to okresowa kontrola, która pozwala koordynatorowi projektu i partnerom dowiedzieć się jak projekt rozwija się w kierunku wyznaczonych celów. Ewaluacja jest oceną kontrolną, które pomaga koordynatorowi projektu i partnerom zrozumieć, jak cenne i skuteczne mogą być rezultaty projektu.

# 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

Cały proces monitorowania i oceny można podzielić na dwa etapy: Formatywny, który ma miejsce w miarę postępów projektu, pomaga partnerstwu śledzić, w jaki sposób złożony zestaw aktywności tworzy spójny proces. Sumatywny, który ma miejsce pod koniec procesu, pomaga partnerstwu zrozumieć, jak skuteczna była praca (i jak cenna może ona być w przyszłości).

Analogicznie rozważ sytuację w restauracji: podczas gotowania szef kuchni często próbuje jedzenie, aby sprawdzić (monitorować) jakość (ocena formatywna). W rezultacie można wprowadzić zmiany, aby zapewnić sukces produktu końcowego. Jedząc, klient ocenia (podsumowuje) danie - w oparciu o oczekiwania dotyczące takich kwestii jak smak, jakość, cena, itd. Przyszłe zachowanie (np. czy zwrócić danie, zapłacić, itp.) - czyli wpływ - będzie oparte na tej ocenie.

W rzeczywistości oba etapy oceny są powiązane z oczekiwaniami interesariuszy. W związku z tym, oceny nie można przeprowadzić w sposób abstrakcyjny - należy ją sformułować w kategoriach oczekiwań interesariuszy. Ta analogia w odniesieniu do jedzenia pokazuje, w jaki sposób te dwa etapy funkcjonują w kontekście restauracji - zarówno szef kuchni, jak i klient oprą swoje oceny na swoich oczekiwaniach (i dotychczasowych doświadczeniach). Natomiast ich przyszłe zachowanie (dodanie więcej soli; wybranie innej restauracji, itp.) będzie oparte na ich ocenie.

# 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

Ocena formatywna jest ściśle powiązana z monitorowaniem - wykorzystuje podobne miary i dane. Na ogół wykorzystuje się w tym celu kwestionariuszy okresowych (kwartalnych, półrocznych), aby zapytać o różne aspekty procesu projektowego (wykonywaną pracę/tematykę). Korzyścią oceny formatywnej jest to, że dostarcza informacji o rozwoju/postępie projektu, a także „obraz” projektu. Zapewnia partnerom również aktualny całościowy przegląd projektu i sugeruje, gdzie może brakować pełnego zrozumienia. Ewaluacja formatywna może pomóc partnerom w zastanowieniu się nad „pełnym obrazem” i sprawdzeniu, gdzie w nim „pasują”. Ewaluacja ta jest również przydatna jako narzędzie do przekazywania myśli/pomysłów w przyszłych raportach.

# 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.

Ocena sumatywna pomaga partnerstwu zrozumieć co użytkownicy myślą o efektach pracy. Jest to ocena, w której użytkownik decyduje o przyznaniu stopnia, w jakim projekt i rezultaty odpowiadają jego potrzebom. Jednak to, co oni myślą (ocena) nie jest cechą abstrakcyjną; jest dopasowana do tego, czego oczekują. Zatem ocena sumatywna jest "przed/po" ewaluacji: po pierwsze, co jest oczekiwane; po drugie, w jaki sposób wykonana przez nas praca jest zgodna z oczekiwaniami? Należy pamiętać, że oczekiwania użytkowników są znaczącą częścią potrzeb użytkowników. Rzeczywiście, wstępna ocena potrzeb odgrywa ważną rolę.

# 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')

Metodologia sumatywna ma w dużej mierze charakter subiektywny, chociaż w konkretnych przypadkach można zastosować bardziej obiektywne metodologie (na przykład liczbę uczniów zapisujących się na szkolenie, uzyskany dochód, zdolność interesariusza do wykorzystania nowo odkrytych umiejętności do „przeszkolenia” innych, itp.). Niezależnie od przyjętych środków, ważne jest, aby oszacować „wartość dodaną” danej aktywności projektu, stosując tę samą miarę przed i po aktywności. Metody grupowe (takie jak grupy dyskusyjne lub spotkania panelowe) wymagają precyzyjnej kontroli, aby upewnić się, że bardziej asertywni członkowie grupy, czy nawet sam koordynator grupy, nie wpływają negatywnie na pozyskane subiektywne miary.



# 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

Aby być skutecznym, każdy partner powinien „zarejestrować się” by monitorować i oceniać aktywności w ramach projektu. Proces pomaga partnerstwu rozwijać się jako grupa; utrzymywać ogólny obraz projektu; śledzić i pracować nad tym, co zostało ustalone - w tym rezultaty, aktywności, cele, wpływy oraz europejska wartość dodana; i tworzyć efektywne raporty z projektów.



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.

