



Veaceslav BULAT

CUM SCRIB UN PROIECT?

Ghid de reguli și principii de bază în scrierea unui proiect



Chișinău 2010

Cum scriu un proiect?

Autor:

Veaceslav Bulat

Ghid de reguli și principii de bază în scrierea unui proiect. Ediția I

Această publicație a fost elaborată în cadrul proiectului "*Susținerea implementării componentei de migrație și dezvoltare a Parteneriatului de Mobilitate Uniunea Europeană - Republica Moldova*", proiect finanțat de Uniunea Europeană și implementat de Organizația Internațională pentru Migrație în colaborare cu Biroul Relații Interetnice.

Opiniile exprimate în această lucrare aparțin autorului și nu reflectă neapărat opinia oficială a Organizației Internaționale pentru Migrație, Biroului Relații Interetnice sau Uniunii Europene.

Cuprins:

INTRODUCERE	4
1 CE TREBUIE SĂ ȘTIM ÎNAINTE DE A ÎNCEPE A SCRIE UN PROIECT?.....	5
1.1 ABC-ul scrierii a unui proiect.....	5
1.2 Ce este și ce nu este un proiect?.....	6
1.3 Ciclul de viață al unui proiect	7
1.4 Care sunt componentele unui proiect?	9
1.5 Ce facem înainte de a începe a scrie un proiect?	10
2 CUM SCRIM UN PROIECT?.....	11
2.1 Titlul proiectului	11
2.2 De ce este nevoie de rezumat?	12
2.3 Cum se identifică și se descrie problema proiectului?.....	12
2.4 Cum se identifică grupurile țintă?.....	14
2.5 Cum se stabilesc scopul și obiectivele unui proiect?	15
2.6 Ce este și cum se elaborează Planul de activități al proiectului?	17
2.7 Ce sunt și cum se identifică rezultatele proiectului?.....	19
2.8 Ce sunt indicatorii de verificare?	20
2.9 Ce este și cum se elaborează bugetul proiectului?.....	20
2.10 Ce este și cum se elaborează Matricea Cadrul Logic?.....	24
3 CE FACEM DUPĂ CE AM SCRIS UN PROIECT?	28
3.1 Ce alte documente suplimentare trebuie elaborate atunci când scriu un proiect?	28
3.2 Cum depunem proiectul spre finanțare?	29
ÎNCHEIERE.....	31
BIBLIOGRAFIE	32

Introducere

În perioada actuală, termenii „proiect”, „management de proiect”, „cerere de finanțare” sau „propunere de proiect” au devenit unele dintre cele mai utilizate cuvinte ale comunicării în general și al vocabularului de afaceri în particular. Acest lucru se întâmplă deoarece ne confruntăm cu o explozie reală de proiecte la nivel mondial, tendință specifică îndeosebi țărilor din Europa, unde atragerea de surse financiare prin proiecte a devenit o practică uzuală. Proiectele de orice tip, mari sau mici, de investiții sau soft, de anvergură sau la scară mai redusă reprezintă modalitatea prin care multe organizații supraviețuiesc și activează în mediul economic actual. Dacă la început (cu precădere începând cu anii 50 ai sec. XX) metoda de finanțare prin intermediul proiectelor a fost o practică caracteristică mai ales organizațiilor neguvernamentale, în ultima perioadă finanțarea prin proiecte s-a extins atât la nivelul administrațiilor publice, cât și la nivelul societăților comerciale.

Pentru activitatea structurilor preocupate de atragerea de fonduri prin proiecte, scrierea și gestionarea proiectelor reprezintă una din activitățile principale derulate pentru promovarea intereselor membrilor și a beneficiarilor lor. Dar, termenul „proiect” continuă să fie necunoscut multor structuri și instituții fiind înțeles ca o activitate de durată, mult formalizată, complexă și complicată și este perceput ca performanță aproape ieșită din comun, care poate fi realizată doar de un număr restrâns de „inițiați”. Nu împărtășesc această opțiune și menționez că deși scrierea proiectelor nu este o activitate simplă, fiind abordată cu un minim de cunoștințe, poate fi dezvoltată astfel încât să se ajungă la perfecțiune și să poată fi aplicată în elaborarea și implementarea unor proiecte foarte complexe constituite din zeci de activități.

Prezentul Ghid este elaborat la solicitarea Organizației Internaționale pentru Migrație (OIM Moldova) cu scopul de a oferi structurilor diasporei moldovenești peste hotare un material informativ pentru crearea și consolidarea capacităților de atragere a resurselor financiare pentru dezvoltarea capacităților lor instituționale și de a se implica direct în dezvoltarea socio-economică a localităților de baștină și în general a Republicii Moldova.

Materialul expus în acest Ghid se referă la și include următoarele subiecte și aspecte:

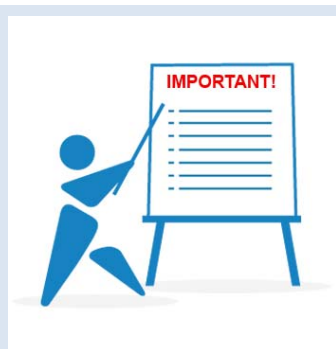
- Care sunt termenii principali ce se conțin în dicționarul de scriere a proiectelor?
- Ce este și ce nu este un proiect?
- Ce este o propunere de proiect?
- Care sunt etapele procesului de scriere a unui proiect?
- Care este structura unei propuneri de proiect?
- Cum se formulează elementele unei propuneri de proiect?
- Care sunt cele mai bune metode aplicabile în procesul de scriere a unui proiect?
- Sfaturi utile în scrierea unui proiect și exemple de proiecte.

Ghidul este elaborat într-un format generalizat, acoperă aspectele principale de scriere a unui proiect și poate fi aplicat cu ușurință în scrierea propunerilor de proiect ce vor fi înaintate diferitor organizații donatoare și programe de finanțare. Totodată, în dependență de condițiile specifice pe care le solicită diferiți donatori, diferite programe de finanțare față de proiectele pe care le finanțează, în elaborarea proiectelor sunt utilizate și alte elemente și documente specifice.

1 Ce trebuie să știm înainte de a începe a scrie un proiect?

1.1 ABC-ul scrierii unui proiect

Înainte de a prezenta în detalii regulile de bază ale procesului de scriere a unui proiect, tehnicile și metodele utilizate, este necesară definirea termenilor de specialitate care sunt de regulă utilizați în acest proces. În continuare sunt prezentate „ingredientele” care intră în compoziția procesului de scriere a unui proiect.



Vocabular cu termeni de bază utilizați când scriem un proiect

Proiect – set de activități interdependente, care se derulează potrivit unui plan și cu costuri bine determinate, pentru a atinge un anumit obiectiv și a realiza anumite rezultate într-o perioadă de timp bine delimitată.

Cerere de finanțare – formular care trebuie completat pentru a obține o finanțare. Nu există un document standard de acest fel – acestea diferă de la finanțator la finanțator.

Finanțator - persoană sau organizație, instituție care acordă finanțare proiectului elaborat de către o persoană fizică, organizație sau o comunitate, în baza cererii de finanțare înaintate.

Obiectiv general - obiectiv de amploare la care contribuie proiectul și vizează beneficii importante și pe termen lung pentru comunitate. Obiectivul general nu va fi realizat doar de un singur proiect, ci doar ca urmare a implementării mai multor proiecte sau programe.

Scopul proiectului - obiectivul specific al proiectului, care vizează soluționarea problemei principale a proiectului și definește beneficiile durabile pentru grupul țintă. Fiecare proiect are un singur scop!

Activități – sarcini / acțiuni care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate care au un început și un sfârșit bine determinat.

Plan de activități - o descriere succintă a ordinii, cursului, termenelor și responsabililor pentru activitățile proiectului.

Grafic Gantt - un model specific pentru prezentarea ordonată a planului de activități care ilustrează cum se interconectează activitățile cu termenii de implementare și responsabilii de implementare a activităților.

Rezultate – produse ale activităților derulate în perioada de implementare a proiectului.

Indicatori - elemente ale proiectului care cuantifică scopul, obiectivele și rezultatele proiectului în unități măsurabile (cantitative și calitate) și creând astfel o bază pentru măsurarea ex-ante sau ex-post ale impactului proiectului.

Mijloace - resurse necesare pentru derularea activităților (umane, materiale, financiare).

Buget – totalitatea costurilor prevăzute pentru derularea activităților într-un proiect.

1.2 Ce este și ce nu este un proiect?

În prezent, datorită utilizării frecvente, cuvântul „PROIECT” este folosit, de multe ori, în mod excesiv sau inadecvat, iar înțelegerea proceselor și activităților care se includ într-un proiect nu este pe deplin și corect înțeleasă. Această situație este determinată de modul de abordare a proiectelor. Conform unor concepții „tot ce se întâmplă în zilele noastre este (a devenit) un proiect” din aceste considerente „nu este necesar de a face distincție între activitatea cotidiană și activitatea în cadrul unui proiect”. Conform altor concepții „activitatea în cadrul unui proiect presupune activități distincte care nu au/ au puțină tangență cu activitatea cotidiană”. Ambele concepții au raționamente de adevăr iar esența este undeva la mijloc.



Din perspectiva teoriei managementului de proiect, *orice serie de activități ce traversează ciclul proiectului – programare, identificare, pregătire, finanțare, implementare, evaluare – este un PROIECT*. Cea mai simplă definiție a proiectului stabilește că un proiect *este o serie de activități cu obiective fixate, conceput să producă un rezultat într-un cadru de timp delimitat conform unor costuri determinate*.

Fiind definit mai larg un proiect reprezintă: un pachet distinct de *activități*, mijloace și investiții; implementat într-o *locație stabilită*; de-a lungul unei *perioade de timp*, urmând un calendar predefinit; care contribuie la *soluționarea unei probleme*, definite în relația cu *nevoile grupurilor țintă și beneficiarilor*; care tinde spre *atingerea unui scop și obținerea unor rezultate* bine determinate; are la bază *un cost total* necesar pentru realizarea activităților; prevede *contribuția financiară a finanțatorului* și, cu unele excepții, a organizației beneficiare.

Persoanele fizice și organizațiile derulează deseori activități ce nu intră în categoria proiectelor. În acest sens este important de reținut că **UN PROIECT NU CONSTĂ ÎN:**

- Activitatea cotidiană a unei persoane fizice sau organizații;
- Activități anterioare ce sunt repetate în același fel în mod periodic (concursuri, festivaluri, expoziții, etc.);
- Activități fără scopuri bine definite sau cu scopuri largi, de durată ce necesită implementarea mai multor activități care, de regulă, nu sunt intercorelate;
- Activități ce pot fi repetate sau transpuse oriunde, în orice moment;
- Activități curente (regulate) organizaționale (ex. ședințe ale personalului organizației).

Astfel, se pot face câteva nuanțări a ceea **CE ESTE UN PROIECT:**



- Majoritatea proiectelor doresc să atingă un obiectiv cu totul nou (ceea ce în mod normal este indicat prin titlul proiectului). Acest obiectiv deosebește un proiect de o activitate de rutină cu caracter repetitiv.
- Majoritatea activităților se pot executa de mai multe ori, în timp ce proiectele se desfășoară o singură dată, deși fiind adaptat și ajustat locului și condițiilor existente poate fi repetat în altă locație.
- Un proiect constă într-o înșiruire de activități cu început și sfârșit stabilite, activități ce sunt limitate de timp, resurse și buget, în scopul atingerii obiectivului proiectului.
- Proiectul se realizează în conformitate cu descrierea expusă în propunerea de proiect. Propunerea de proiect este modul formalizat prin care se adresează unui finanțator “rugămintea” de a finanța un plan de activități, cu un scop bine definit, ținând cont de limitările financiare și temporale.

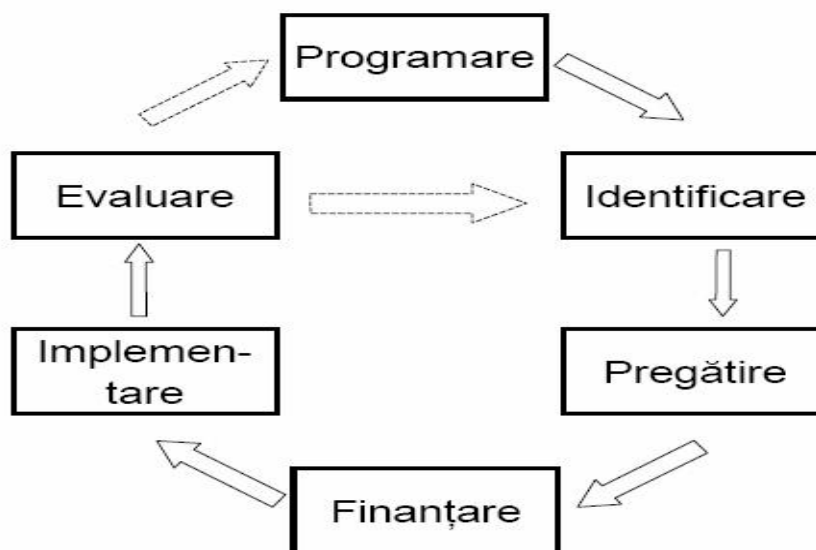
1.3 Ciclul de viață al unui proiect

Un proiect este definit ca o serie de activități cu obiective fixate, conceput să producă un rezultat într-un cadru de timp delimitat conform unor costuri determinate. Cadrul de timp delimitat este unul din elementele esențiale de diferențiază proiectul de alte activități ale unei organizații care nu sunt proiecte. *Perioada de timp care începe de la momentul apariției ideii de proiect și până la finalizarea lui este numită în teoria managementului de proiect Ciclul de viață al unui proiect.*

De regulă, toate proiectele se desfășoară într-o succesiune de etape, pornind de la o problemă existentă din care se desprinde ideea de proiect. Ideea de proiect ține de un anumit domeniu și este specifică pentru un anumit grup țintă și anumiți beneficiari. De aceea, ideile de proiect se identifică mai ușor și obțin mai ușor finanțare dacă sunt extrase din documente strategice sau planuri de dezvoltare ale comunităților, din planuri strategice ale organizațiilor sau alte documente de acest tip.

Odată identificată, pentru a ajunge un proiect, ideea trebuie formulată și scrisă conform cerințelor, promovată spre a obține finanțare, implementată și în final evaluată. Scopul urmărit de un proiect este de a soluționa problema existentă, a obține rezultatele planificate dar și a crea condițiile necesare pentru realizarea unor acțiuni viitoare de dezvoltare.

Din cele menționate, teoria managementului proiectelor, stabilește șase etape distincte ale ciclului de viață al unui proiect. Schițate grafic, consecutivitatea acestor etape se prezintă după cum urmează:



Așa cum este reprezentat în schița grafic, ciclul de viață al unui proiect are șase etape. Dar în cele mai multe cazuri proiectele circulă pe o spirală din cinci etape. Acest fapt este condiționat de gradul de planificare al soluționării problemelor organizației sau comunităților, tipul și specificul proiectelor, perioada de implementare etc. Din aceste considerente, ciclul de viață a multor proiecte începe de la etapa de identificare, făcând abstracție de etapa de programare.

În continuare este descrisă fiecare etapă, sunt prezentate caracteristicile principale și acțiunile necesare de realizat.

PROGRAMAREA. Definițiile proiectelor evidențiază faptul că acestea sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice ale unei organizații sau a obiectivelor strategice de dezvoltare a unei comunități. Proiectele reprezintă, de fapt, modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei comunități sau a unei organizații. Iată de ce este necesar ca proiectele să fie programate din timp, să fie scrise nu pentru a participa la concursurile de finanțare lansate de diferiți finanțatori, dar pentru a realiza o viziune, o strategie de dezvoltare a unei organizații sau a unei comunități. În acest sens majoritatea proiectelor sunt programate în documentele de politici negociate de Guvern cu diferiți donatori (ex. Acordul de Parteneriat și Cooperare Republica Moldova-UE), strategii de dezvoltare naționale, regionale, locale (ex. Strategia națională de dezvoltare regională sau Strategia de Dezvoltare a or. Telenești pentru perioada 2009-2015) sau în strategiile de dezvoltare organizațională.

Este important ca elaborarea documentelor strategice și programarea proiectelor să se desfășoare printr-un proces participativ de consultare și negociere. Aceasta este una din cerințele de bază actuale ale majorității finanțatorilor. În documentele strategice se va conveni asupra domeniilor prioritare de dezvoltare, se vor stabili programele și se vor schița idei de proiecte.

IDENTIFICAREA. Etapa de identificare presupune analiza problemelor existente, a situațiilor dificile care se doresc a fi înlăturate, a nevoilor și intereselor diferitelor grupuri interesate și identificarea acelor idei de proiecte care urmează să fie aprofundate și pe baza cărora se vor scrie proiectele.

În cadrul acestei etape se elaborează analize, studii de fezabilitate, sondaje, discuții, focus-grupuri. Aceste acțiuni ajută la identificarea și selectarea problemelor pentru care se formulează obiectivele, scopul și activitățile proiectului și se planifică costurile. În această etapă se clarifică: este problema identificată una reală pentru grupul țintă și beneficiari; rezolvarea acestei probleme reprezintă o prioritate pentru comunitate/organizație; proiectul trebuie derulat neapărat acum; organizația dispune de capacitatea necesară pentru a implementa proiectul. Dacă la aceste aspecte se răspunde cu cel puțin un răspuns „nu”, atunci problema trebuie re-analizată iar ideea de proiect trebuie regândită și/sau identificată alta.

PREGĂTIREA. În cadrul acestei etape, în dependență de cerințele înaintate de finanțator, se detaliază toate aspectele ideii de proiect și se elaborează proiectul prin completarea formularului de cerere de finanțare.

Proiectul va ține cont de toate cerințele înaintate și va include în mod obligatoriu informații cu privire la: obiectivele generale și scopul proiectului, activitățile și rezultatele așteptate, metodologia, indicatorii de performanță, bugetul, organizația care va implementa proiectului și factorii care asigură durabilitatea proiectului. Cererea de finanțare completată reprezintă propunerea de proiect care devine foaia de parcurs a implementării proiectului și principalul document care stă la baza activității de monitorizare și evaluare a impactului proiectului, activități care se desfășoară pe toată durata proiectului.

FINANȚAREA. Proiectul este scris prin completarea cererii de finanțare, care este un formular standardizat, diferit pentru fiecare finanțator. Proiectul, de regulă, este depus spre finanțare la sediul finanțatorului. Fiecare finanțator are de obicei, o comisie de evaluare a proiectelor care evaluează cererea de finanțare și decide dacă proiectul va fi sau nu finanțat, pe baza unor criterii de selecție. În cazul deciziei de finanțare a proiectului propus, finanțatorul anunță organizația care a înaintat proiectul și se semnează un contract de finanțare

prin care sunt determinate volumul și condițiile de finanțare. În baza acestui contract organizația beneficiar primește finanțarea alocată pentru implementarea proiectului.

IMPLEMENTAREA. În baza resurselor materiale alocate și a resurselor umane și tehnice planificate are loc executarea activităților planificate pentru atingerea obiectivelor proiectului. Implementarea proiectului implică realizarea efectivă a tuturor activităților prevăzute în cererea de finanțare și contract, inclusiv încheierea contractelor pentru servicii, achiziții de bunuri și lucrări, evenimente publice, investiții, studii, etc. Evoluția proiectului este monitorizată și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. La sfârșitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităților proiectului.

EVALUAREA. În cadrul acestei etape are loc estimarea obiectivă a proiectului aflat în derulare sau finalizat. Evaluarea de regulă se realizează pe parcursul tuturor etapelor de implementare a proiectului. Scopul acestei etape este de-a compara coerența rezultatelor proiectului cu obiectivele propuse, determinând eficiența, impactul și durabilitatea proiectului. Evaluarea furnizează informațiile necesare privind lecțiile învățate și bunele practici obținute atât pentru beneficiari cât și pentru finanțatori.

1.4 Care sunt componentele unui proiect?

Structura unui proiect diferă în dependență de cerințele finanțatorilor și este determinată de: tipul proiectului, domeniul de implementare, volumul finanțării, perioada de implementare, aria de acoperire, cerințele donatorului etc. Cu toate acestea, elementele comune care se regăsesc în orice proiect sunt:

- 1. Titlul proiectului**
- 2. Rezumat**
- 3. Descrierea problemei abordate și justificarea proiectului**
- 4. Descrierea beneficiarilor și grupurilor țintă ale proiectului**
- 5. Scopul și obiectivele proiectului**
- 6. Planul de activități și metodele de implementare ale proiectului**
- 7. Descrierea rezultatelor așteptate**
- 8. Descrierea durabilității și a impactului proiectului**
- 9. Bugetul detaliat al proiectului**
- 10. Descrierea organizației implementatoare și a echipei de implementare a proiectului.**

Fiecare din aceste elemente și regulile de bază în elaborarea lor sunt prezentate în Capitolul 2.

1.5 Ce facem înainte de a începe a scrie un proiect?

Scrierea unui proiect este precedată de un șir de activități de pregătire realizarea cărora Vă va ajuta să elaborați un proiect cu șanse mari de a obține finanțare. Aceste activități sunt tipice și se recomandă de a fi realizate înainte de scrierea oricărui proiect. Așa dar, înainte de a începe a scrie un proiect:

- ▶ **Discutați cu beneficiarii anteriori și viitori.** Deși se realizează evaluarea proiectului anterior, este posibil ca de atunci să fi apărut noi condiții și probleme. Vorbiți cu viitorii beneficiari și asigurați-vă că ceea ce plănuiți să realizați este dorit și necesar.
- ▶ **Consultați proiecte anterioare.** Evitați repetarea proiectelor, greșelilor și reproducerea unor rezultate ce au fost deja realizate. Este puțin probabil că finanțatorii Vă vor da bani pentru un proiect similar sau pentru ceva ce deja a fost făcut.
- ▶ **Consultați rapoarte de evaluare a proiectelor anterioare.** Ele oferă informații suficiente despre ce s-a realizat, ce nu s-a realizat, care au fost problemele majore, care au fost greșelile și ce aspecte trebuie îmbunătățite.
- ▶ **Consultați și verificați datele statistice.** Aceste date vor fi foarte importante și de valoare în justificarea proiectului. Nu lăsați pe finanțator să descopere lacune și inexactități în datele pe care vă bazați.
- ▶ **Consultați experți în management de proiect sau pe domeniul din care este proiectul.** Opiniile externe vă vor da idei, răspunsuri la unele întrebări specifice și credibilitate.
- ▶ **Efectuați sondaje, organizați întâlniri și discuții cu membrii comunității.** Adunați cât mai multe informații preliminare pentru a demonstra utilitatea proiectului. Participarea publicului va asigura cooperare la implementarea proiectului.

Și un ultim moment care trebuie luat în considerație la începutul scrierii unui proiect. Un proiect bine scris este un proiect care înainte de a fi scris este perceput „ca și cum ar fost deja implementat”. Din aceste considerente gândiți-vă, analizați și precizați:



- Cine va forma echipa de implementare a proiectului?
- Cine sunt partenerii proiectului?
- Care sunt rezultatele și produsele care vor determina dacă proiectul a avut sau nu succes?
- Care sunt cele mai bune metode pentru obținerea rezultatelor și produselor proiectului?
- Perioada de timp permite realizarea activităților proiectului?
- Dispuneți sau nu și cât constituie contribuția proprie?

2 Cum scriem un proiect?

2.1 Titlul proiectului

Odată ce au fost realizate activitățile de pregătire descrise anterior, scrierea proiectului poate începe. Scrierea proiectului, adică completarea cererii de finanțare trebuie să urmeze întocmai structura formularului propunerii de proiect în tot ceea ce se referă la conținutul fiecărui capitol dar și la volumul de pagini alocat pentru fiecare capitol.

Structura formularului de proiect este determinată de fiecare donator în parte și de specificul și tipul proiectului precum și de cerințele specifice ale instituției finanțatoare. În varietatea de formate, structuri și cerințe, formularele propunerilor de proiecte au, totuși, anumite elemente comune.

Primul element se regăsește în toate proiectele și este - **TITLUL PROIECTULUI**. Teoria managementului proiectelor dar și bunele practici în domeniu recomandă ca titlul proiectului să fie scurt, concis și să se refere preferabil la rezultatul cheie al proiectului sau la activitatea principală a acestuia. Un titlu excelent este perceput și memorizat imediat și face ca proiectul să devină atractiv pentru evaluator. Titlurile care sunt prea lungi sau prea generale nu reușesc să sugereze evaluatorului / cititorului ce conține proiectul și astfel de proiecte sunt, dacă nu respinse imediat, atunci mai greu și îndelung evaluate.

Titluri de proiect eficiente și ineficiente	
Titluri de proiect eficiente	Titluri ineficiente
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IDEAL – Inițiative de Dezvoltare Economică prin Acțiuni Locale ▪ Managementul deșeurilor menajere în or. Moldoveni ▪ Activități culturale transfrontaliere – premisă a cooperării durabile ▪ Reabilitarea drumului regional R34, km 0+00 – km 9+800. ▪ Consolidarea capacității Centrului de Cooperare Economică din Regiunea Centru 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educație de mediu ▪ Protejarea apelor râului Sărata de apele reziduale ce se scurg în râu prin mobilizarea gospodăriile locale, agenților economici, statutului ▪ Impulsionarea dezvoltării social-economice a localităților după cursul inferior al r. Nistru și încurajarea turismului în zona de frontieră prin renovarea drumului ▪ Facilitarea mobilității în sate

Grant Application Form

Reference: 1st call for proposals, 1st of July, 2009
 Deadline for submission of concept notes and applications, 29th of October, 2009

For economical and ecological reasons, we strongly recommend that you submit your files on paper-based materials (no plastic folder or divider).
 We also suggest you use double-sided printers as much as possible.

Title of the action and activity:	Business Centre from Leova Town
Number and title of the priority:	Priority 1. Towards a more competitive border economy
Number and title of the measure:	Measure 1.1 Improving the productivity and competitiveness of the region's urban and rural areas by working across borders
Location of the action:	Republic of Moldova, Leova Rayon, Leova town – Romania, Iasi Municipality
Name of the applicant:	Leova Town Hall
Nationality of the applicant:	Republic of Moldova

Doossier No. (for official use only):

1. The criteria according to which it is possible to ascertain that the organization was set up by an act governed by the national law of the country concerned. In this respect, any legal entity whose status has been established in another country cannot be considered as eligible local organization.

Page 1 of 19

Titlul se plasează pe pagina de titlu. O pagina titlu trebuie separată de restul textului în cazul tuturor formularelor de cerere de finanțare care sunt mai mari de trei-patru pagini. Pagina de titlu trebuie să indice titlul proiectului, numele organizației principale și a partenerilor proiectului, locul și data pregătirii proiectului, numele finanțatorului căreia i se adresează propunerea.

De exemplu: Pagina de titlu a proiectelor înaintate spre finanțare în cadrul Programului Operațional Comun al Uniunii Europene România – Republica Moldova – Ucraina 2007-2013.

2.2 De ce este nevoie de rezumat?

De regulă, înaintarea proiectelor spre finanțare se realizează în cadrul unor programe de finanțare sau concursuri de proiecte lansate de organizațiile finanțatoare. La concurs sunt înaintate zeci sau chiar sute de proiecte. Este de înțeles că în cele mai dese cazuri mulți evaluatori de proiecte nu au timp să citească integral propunerile de proiecte. De aceea, prima evaluare a proiectelor se rezumă la citirea rezumatului proiectului. Mai mult în multe programe de finanțare prima etapă de selectare a proiectelor spre finanțare este realizată în baza notelor conceptuale sau a rezumatelor proiectelor. Din aceste considerente este recomandat și util ca în formularul cererii de finanțare să se insereze un rezumat al proiectului.

Rezumatul trebuie să includă în stil telegrafic dar foarte clar:

- formularea problemei;
- obiectivele proiectului;
- organizațiile care vor implementa proiectul;
- activitățile cheie ale proiectului;
- bugetul total al proiectului.

Este recomandat ca rezumatul să fie scris după ce toate capitolele formularului cererii de finanțare au fost deja elaborate. Pentru un proiect mic, rezumatul nu poate fi mai lung de 10 rânduri. Proiectele mai mari au deseori rezumate mai lungi – de la 1 la 4 pagini. De exemplu: Rezumatele proiectelor înaintate spre finanțare în cadrul Programului Operațional Comun al Uniunii Europene România – Republica Moldova – Ucraina 2007-2013 sunt intitulat Nota Conceptuală se pot extinde până la 4 pagini.

De exemplu: *Proiectul propus tinde să contribuie la soluționarea a două probleme majore cu care se confruntă comunitățile moldovenilor peste hotare. Prima problemă este dezvoltarea instituțională slabă a asociațiilor moldovenilor peste hotare. Această condiționează relații minime a diasporei cu țara, lipsa structurilor de apărare și promovare a intereselor moldovenilor peste hotare, conexiuni sociale, educaționale, culturale minime, deficiențe de integrare în țara de destinație etc. A doua problemă este utilizarea ineficientă a remitențelor diasporei pentru dezvoltarea economică a Republicii Moldova. Prin proiect se intenționează: (1) Identificarea a minim 5 Grupuri de inițiativă pentru crearea asociațiilor moldovenilor peste hotare; (2) Constituirea și consolidarea capacităților a minim 3 asociații; (3) Identificarea oportunităților investiționale în localitățile pilot ale proiectului; (4) Identificarea potențialilor investitori și acordarea asistenței în inițierea proiectelor investiționale în localitățile pilot. Proiectul va fi implementat de Asociația x în parteneriat cu Asociația y. Bugetul total al proiectului este de 20 mii Euro.*

2.3 Cum se identifică și se descrie problema proiectului?

Formularea problemei proiectului este unul din capitolele de bază ale unei cereri de finanțare. Acest capitol trebuie să ofere finanțatorului o descriere precisă și bine argumentată a problemelor specifice pe care proiectul încearcă să o soluționeze, astfel încât finanțatorul să fie convins să susțină financiar proiectul.

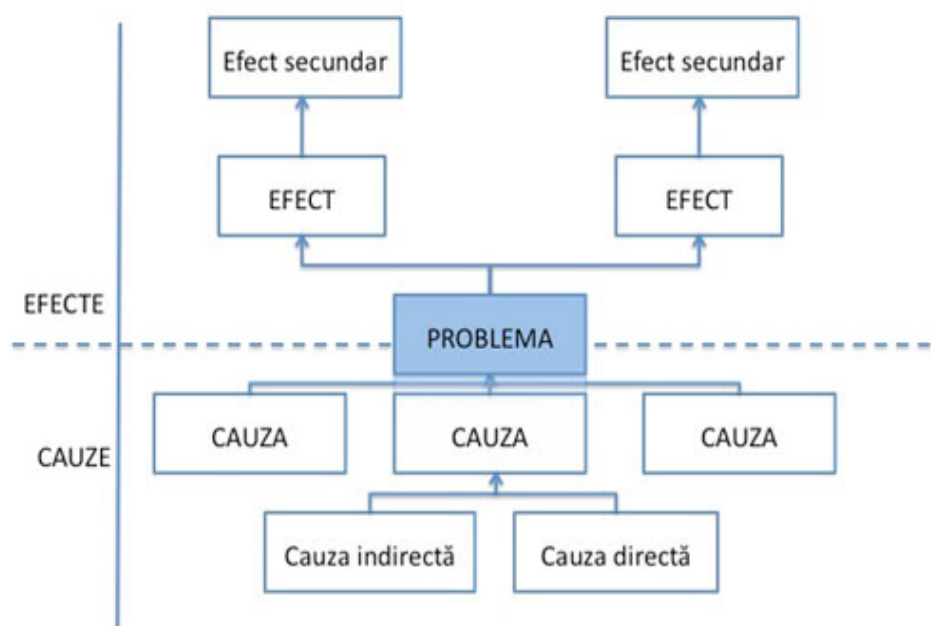
Pentru a avea un conținut clar, citibil și convingător se recomandă ca acest capitol să dispună de o anumită structură în descriere.

Contextul problemei. Descrierea problemelor ar trebui să înceapă cu descrierea contextului problemelor. Această parte a capitolului descrie mediul social, economic, politic și cultural în care se inițiază proiectul. Această descriere trebuie să conțină date relevante din statistica oficială, rezultate ale cercetărilor efectuate, rezultate ale sondajelor realizate în faza de planificare a proiectului sau colectate din alte surse. Totuși, atunci când se scrie acest compartiment este necesar să se ia în considerare echilibrul între volumul acestei secțiuni și mărimea propunerii de proiect în întregime. Cantitățile mari de date relevante nu trebuie „ticsite” în totalitate. Dacă sunt relevante dar prea multe atunci unele date și informații pot fi trecute într-o anexă.

Identificarea problemei. Descrierea contextului trebuie urmată de formularea problemei pe care intenționează să o soluționeze proiectul. Formularea problemei presupune nominalizarea concretă a problemei sau problemelor abordate de proiect.

Imediat după, trebuie să urmeze **justificarea proiectului.** În această secțiune se prezintă argumentele care trebuie să arate de ce problema/problemele menționate sunt o chestiune de importanță vitală pentru comunitate sau societate sau organizație, ce implicații negative afectează grupul țintă și beneficiarii proiectului, care sunt consecințele nesoluționării problemei.

Multiplele probleme existente la nivel național, regional sau local, bineînțeles, nu pot fi rezolvate în exclusivitate cu ajutorul proiectelor. Orice proiect trebuie să se limiteze la un spectru limitat de probleme abordate spre rezolvare prin proiect. Din aceste considerente se recomandă ca în analiza și descrierea problemelor să se utilizeze tehnica *Arborelui problemelor*, care permite realizarea analizei unei situații existente, identificarea problemelor-cheie în contextul acestuia și argumentarea problemelor prin diagrama - arbore.



Arborele problemelor este o tehnică în baza căreia pot fi evidențiate acele necesități și constrângeri obiective care pot fi abordate în cadrul unui proiect. Utilizarea diagramei-arbore a problemelor cuprinde șase pași:

1. Identificarea problemelor majore existente într-o locație / situație dată;

2. Selectarea problemei principale din spectrul problemelor identificate care, din punctul de vedere al organizației, este rezolvabilă și care, odată rezolvată, poate determina o serie de rezultate importante pentru grupul țintă și beneficiari;
3. Structurarea problemelor „înrudite” cu problema principală;
4. Stabilirea unei ierarhii „cauză-efect”;
5. Legarea problemelor cu săgeți „cauză-efect”;
6. Verificarea relațiilor logice și a completitudinii diagramei-arbore.

Utilizarea tehnicii arborele problemelor permite clarificarea exactă a relațiilor logice între problema existentă, cauzele acestei probleme și efectele nesoluționării ei. Odată completată diagrama arbore a problemelor prezintă o imagine completă a unei situații negative existente, pe care se dorește de a o îmbunătăți ca urmare a implementării proiectului. Diagrama poate apărea în textul capitolului „Descrierea problemei” dar de cele mai dese ori în proiect se include doar partea textuală a concluziilor ce reies din diagrama, însăși arborele nu este prezentat în text.

Capitolul „Descrierea problemei” trebuie să finalizeze cu **abordarea propusă de proiect**. Propunerea de proiect trebuie să descrie strategia aleasă pentru soluționarea problemei și cum anume va duce aceasta la îmbunătățiri. În acest sens se fac scurte referiri la activitățile planificate în proiect și metodele de implementare.

2.4 Cum se identifică grupurile țintă?

Următorul compartiment al propunerii de proiect se referă la grupurile țintă ale proiectului. Orice propunere de proiect trebuie să ofere o descriere detaliată a grupurilor țintă și a caracteristicilor lor dar și a beneficiarilor proiectului.

Grupurile țintă ale proiectului sunt definite ca persoane, grupuri de persoane, instituții, organizații profesionale, companii, etc., care pot avea o legătură, directă sau indirectă, cu proiectul respectiv. Pentru a maximiza beneficiile sociale și instituționale ale proiectului și minimiza impactul negativ al problemelor existente, în descrierea proiectului se identifică și se caracterizează toți acei factori care ar putea influența implementarea acestuia, fie pozitiv, fie negativ.

Identificarea persoanelor, grupurilor, organizațiilor care au pe parcursul implementării proiectului sau vor avea legătură cu proiectul după finalizarea lui se realizează atunci când este efectuată analiza problemelor. La această etapă se stabilesc grupurile /instituțiile importante care pot influența într-un anumit mod (pozitiv sau negativ) rezultativitatea eforturilor întreprinse în cadrul proiectului. De asemenea, se identifică și grupurile care pot avea un impact neutru asupra implementării proiectului, dar sunt importanți, deoarece acțiunile proiectului vin să le atingă interesele, să le modifice un comportament anume.

În acest fel, în orice proiect distingem următoarele categorii de grupuri-țintă și beneficiari:



Grup țintă – grupul / entitatea care este direct și pozitiv afectată de proiect la nivelul scopului proiectului. Aici poate fi inclus și personalul din organizațiile partenere.

Beneficiari - grupul / entitatea care beneficiază de pe urma proiectului pe termen lung la nivelul societății în sens larg (Ex: copii, datorită creșterii cheltuielilor

pentru educație și sănătate; consumatorii, datorită îmbunătățirii producției agricole și marketingului acesteia).

Partenerii proiectului - grupul / entitatea care participă direct la implementarea proiectului, care sunt și părți interesate și pot fi și grup țintă.

Odată identificate, în proiecte este necesară descrierea lor. De aceea se realizează analiza grupurilor țintă, se stabilește numărul și principalele caracteristici, iar rezultatele analizei se descriu în text.

De exemplu: Reieșind din specificul obiectivelor și activităților proiectului **Grupurile-țintă** ale proiectului sunt:

D1. Ansamblul folcloric „Izvoaraș”, 3 conducători artistici și 62 copii și tineri

D2. Ansamblul folcloric al bătrânilor, 1 conducător artistic și 29 membri.

D3. Ansambluri folclorice din localitățile raionului, 7 ansambluri cu 10 conducători artistici și peste 130 membri-participanți.

Total Grupul –țintă al proiectului – circa 500 persoane.

Beneficiarii proiectului sunt:

Administrațiile publice de la care provine echipa proiectului – peste 60 specialiști și funcționari publici, peste 60 consilieri aleși locali

Comunitățile locale prin participare directă la evenimente - peste 90000 locuitori

Total Beneficiari – peste 90000 persoane.

2.5 Cum se stabilesc scopul și obiectivele unui proiect?

Pentru începători, stabilirea obiectivelor proiectului este una din cele mai complicate sarcini în scrierea unui proiect. Pentru cei care au mai scris proiecte această sarcină este mai puțin complexă. Stabilirea obiectivelor poate deveni o sarcină ușor de îndeplinit dacă se utilizează metodele și tehnicile adecvate scrierii proiectelor. Una din aceste metode este metoda Arborele obiectivelor.

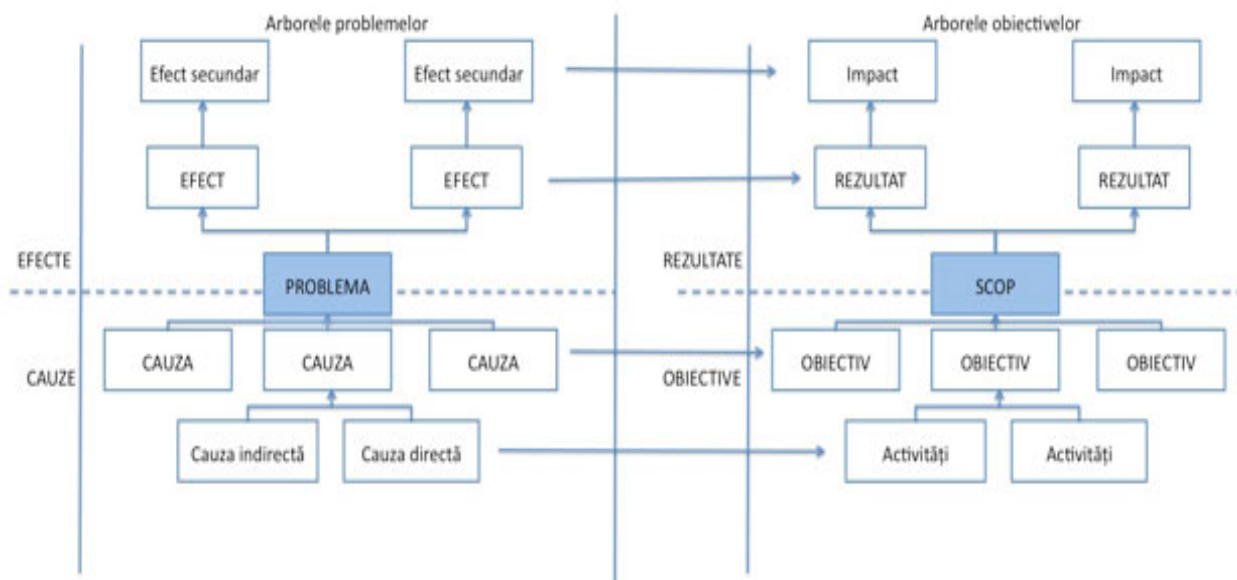
Arborele obiectivelor este o metodă aplicată în stabilirea scopului și obiectivelor unui proiect care urmează analiza problemelor fiind o tehnică care permite:

- descrierea situației viitoare care va fi obținută prin rezolvarea problemelor;
- identificarea posibilelor soluții pentru problemele existente în situația dată;
- transformarea aspectelor negative în aspecte pozitive (dezirabile, realiste).

Schema de bază aplicată în identificarea scopului și obiectivelor proiectului aplicând metoda Arborele obiectivelor este alcătuită din doi pași:

1. Reformularea tuturor **situațiilor negative** ale analizei problemei în **situații pozitive** care trebuie să dorite dar și posibil de obținut în mod realist.
2. **Verificarea relațiilor „mijloace-scop”**, care ca și în cazul situațiilor pozitive trebuie să fie realiste și posibil de realizat.

Adică, situația negativă descrisă în Arborele problemelor este transpusă într-o situație îmbunătățită, prin reformularea pozitivă a problemelor identificate, de parcă proiectul deja a fost implementat. Aceste formulări pozitive devin astfel **obiective ale proiectului**. Problema principală din Arborele problemelor se reformulează în pozitiv și devine **scopul proiectului**. Grafic această transformare se prezintă după cum urmează:



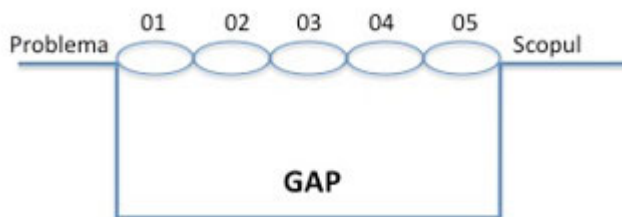
Prin această transformare, se obține un arbore cu aceeași logică causală, de jos în sus: activitățile sunt realizate pentru obținerea rezultatelor, care împreună servesc la atingerea scopului proiectului. Scopul trebuie divizat în obiective. Obiectivele, odată îndeplinite, vor avea un efect asupra mediului politic, economic, social etc. asigurând rezolvarea problemei.

Scopul proiectului reprezintă punctul în care se dorește a fi adusă, la finalul proiectului, situația pozitiv îmbunătățită a problemei identificate. Scopul trebuie să fie clar și concis, de așa natură încât să poată fi enunțat într-o singură propoziție.



De regulă, un proiect are un singur scop! Proiectele complexe au două-trei scopuri.

Dacă scopul reprezintă „punctul final” al proiectului, obiectivele sunt realizările care trebuie urmărite pe parcursul proiectului pentru a ne apropia de scop. O imagine concludentă a relației dintre aceste două concepte – scop și obiective, este aceea a unei prăpăstii care ne desparte de scop, obiectivele fiind elementele din care construim puntea peste acea prăpăstie.



În teoria managementului proiectelor există anumite cerințe față de formularea obiectivelor. Conform acestor cerințe un obiectiv trebuie să întrunească o serie de caracteristici care se regăsesc în termenul SMART („isteț”, în traducere din limba engleză). Termenul SMART este format din inițialele cuvintelor care descriu caracteristicile respective:

SMART	
În engleză	În română
Specific	Specific
Measurable	Măsurabil
Achievable	Tangibil/Realizabil
Realistic	Realist
Timebounded	Încadrat în timp

Faptul că un obiectiv trebuie să fie „Specific” este legat de necesitatea ca obiectivul respectiv să fie în legătură cu scopul proiectului. Altfel spus, realizarea obiectivului apropie echipa de proiect de atingerea scopului proiectului. Un obiectiv care nu ne ajută să avansăm către scopul pe care ni l-am propus, nu își are sensul.

„Măsurabilitatea” este o caracteristică extrem de importantă pentru că numai atunci când ne propunem obiective măsurabile ne putem da seama dacă i-am realizat și, implicit, dacă am rezolvat ce ne-am propus. Un obiectiv este măsurabil dacă enunțul lui conține sau din el pot fi deduse cel puțin un standard (nivelul până la care ne propunem să ne ridicăm cu „performanța”) și un indicator de măsurare, fie ele cantitativ și / sau calitativ.

Un obiectiv trebuie să fie realizabil, altfel, este un nonsens ca un proiect să își propună obiective ne-realizabile.

Diferența dintre „realizabil” și „realist” este legată de faptul că un obiectiv poate fi, în sine, realizabil, însă se pune întrebarea dacă este și realist (în termeni de beneficii financiare, materiale, etc.) pentru organizația care inițiază proiectul și își propune obiectivul respectiv.

În fine, pentru orice obiectiv trebuie să se stabilească de la început termenul până la care el urmează a fi îndeplinit. Fără termene pentru obiective, nu putem defini planul de activități al proiectului. De asemenea, dacă nu estimăm timpul de care avem nevoie pentru atingerea obiectivelor, nu ne putem da seama dacă proiectul pe care intenționăm să îl implementăm se încadrează în termenele rezonabile solicitate de beneficiari, iar relația cost-beneficiu este pozitivă pentru organizația implementatoare.

2.6 Ce este și cum se elaborează Planul de activități al proiectului?

Activitățile proiectului sunt acțiuni care trebuie să se întreprindă, folosind resursele materiale și umane (mijloacele), pentru a produce rezultatele propuse în cadrul proiectului. Planul de activități este reprezentarea grafică sau în formă tabelară a modului și consecutivității de realizare a activităților.

Planul de activități trebuie să includă informații clare și explicații pentru fiecare activitate a proiectului. Durata activităților proiectului trebuie stabilită în mod clar, cu detalii adecvate privind începutul și sfârșitul lor precum și responsabilul de implementarea lor.

În teoria managementului proiectelor se utilizează două formate pentru a exprima planul de activitate: Tabel simplu și Graficul Gantt.

Reprezentarea în tabel este utilizarea unui tabel simplu cu coloane, pentru activități, sub-activități, sarcini, termene și responsabili, este un format clar, ușor de utilizat. Graficul Gantt este un format universal pentru prezentarea activităților în anumite cadrane de timp, arătând interdependența și secvența pentru fiecare activitate. Din aceste considerente este un instrument de lucru mai des utilizat.

În general însă, indiferent de ce tip de prezentare a Planului de activități utilizați, în elaborarea acestui document Vă puteți conduce de următorul scenariu constituit din șase pași:

Pași în elaborarea Planului de activități	
Acțiune	Descriere
1. Lista tuturor activităților proiectului	Elaborați o singură listă care include toate activitățile planificate a fi realizate în proiect
2. Împărțiți activitățile în sarcini realizabile și sub-activități	Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități și apoi în sarcini. Fiecare sarcină este atribuită unui responsabil care și-o asumă ca un scop pe termen scurt. Principala considerație este obținerea unui nivel corect de detaliere. Cea mai frecventă greșeală este împărțirea activității în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activitățile doar până la un nivel la care au destule informații pentru a deduce resursele necesare.
3. Clarificați secvența și interdependența	Legați activitățile unele de altele pentru a le determina secvența și interdependența. Determinați care sunt activitățile de care depinde de începerea sau încheierea altei activități? De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acțiuni separate dar interrelaționate: mai întâi se sapă și se face fundamentul, apoi se ridică zidurile, etc.
4. Stabiliți termeni de realizare pentru fiecare sarcină	Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată estimativă de începere, o durată de realizare și o dată estimativă de încheiere.
5. Alcătuiți graficul activităților principale	După ce ați specificat termenii sarcinilor individuale, următorul pas este să planificați termenii pentru activitățile principale
6. Alocați sarcini în cadrul echipei	Distribuiți responsabilități de realizare a activităților între instituțiile partenere ale proiectului și între membrii echipei de implementare a proiectului

De exemplu: în cazul unui proiect de cooperare și renovare a infrastructurii culturale planul de acțiuni poate avea următorul conținut și formă.

#	Activitate	Anul 1												Responsabil	
		Semestrul 1						Semestrul 2							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Activitatea 1. Pregătirea generală și lansarea proiectului	■	■												Managerul de proiect, asistent, Manager financiar, experții proiectului
2	Activitatea 2. Pregătirea și participarea la festivalul internațional			■	■	■									Toti partenerii
3	Activitatea 3. Selectarea companiei care va realiza lucrările de reparație a					■	■								Echipe de Implementare a proiectului
4	Activitatea 4. Efectuarea lucrărilor de reparație							■	■	■	■				Echipe de Implementare a proiectului
5	Activitatea 5. Recepționarea lucrărilor de reparație										■				Echipe de Implementare a proiectului

2.7 Ce sunt și cum se identifică rezultatele proiectului?

În sens larg prin rezultatele proiectului înțelegem realizările produse de proiect care generează serviciile sau facilitățile corespunzătoare scopului proiectului. Metoda cea mai simplă de identificare a rezultatelor este revederea obiectivelor și a activităților proiectului și descrierea tuturor efectelor acestor activități. Dacă obiectivele specifice și activitățile proiectului au fost formulate în mod corect, atunci identificarea și descrierea rezultatelor este extrem de simplă. Rezultatele nu sunt altceva decât obiectivele specifice atinse.

Practicienii în scrierea proiectelor recomandă ca rezultatele să fie descrise imediat după capitolul Planul de activități, or aceasta ușurează identificare lor. În capitolul Rezultate se descriu toate produsele pe care le preconizați să le obțineți ca urmare a desfășurării activităților. Este bine ca rezultatele să fie descrise și prezentate cât mai detaliat.

De exemplu, în cazul unui proiect care are ca scop crearea unui centru de informare pentru diferiți beneficiari referitor la programele de finanțare și activitatea instituțiilor Uniunii Europene, rezultatele proiectului pot fi:

- **Centrul de informare europeană va funcționa permanent**, va avea o dotare adecvată pentru accesul liber la informația europeană de interes - prin computer și infochioșc; va avea o bibliotecă cu materiale de informare, ce vor putea fi consultate liber și gratuit de către beneficiari;
- **Aproximativ 500 de solicitanți de informație europeană** (cetățeni și organizații) vor beneficia de informații prin intermediul Centrului de Informare Europeană lunar;
- **100 funcționari publici** din toate comunele raionului vor beneficia de perfecționarea competențelor prin programul de instruire pe tematica activității instituțiilor și programelor europene și vor participa la multiplicarea acestor informații în comunitățile din care provin;
- **Se va constitui o rețea de multiplicatori locali de informație europeană**, care va contribui la diseminarea informației europene în teritoriu;
- **1500 de elevi din liceele raionului** vor acumula cunoștințe referitoare la activitatea instituțiilor și programelor europene și vor contribui ulterior la diseminarea acestei informații în rândul colegilor, al familiilor;
- **2 persoane - personalul Centrului** - vor beneficia de perfecționare a competențelor în domeniul activității instituțiilor și programelor europene, în scopul furnizării de servicii de informare la un înalt standard și cu maximă eficiență;
- **500 de pliante, 1000 de fluturași și 100 de afișe** de promovare a activităților Centrului vor fi tipărite și diseminate pe tot teritoriul raionului;
- **Colecția de materiale de referință pentru beneficiari** va fi realizată, multiplicată și distribuită instituțiilor publice din raion; materialele vor putea fi multiplicare ulterior și distribuite, la cerere, și altor persoane și instituții interesate;
- **Baza de date a Centrului de informare europeană** va fi utilizată pentru realizarea de statistici care să ducă la perfecționarea și eficientizarea activităților de informare.

În multe proiecte, finanțatorii solicită să se facă diferență între rezultatele proiectului și produsele obținute. Prin produse se înțelege consecința imediată, concretă și palpabilă a acțiunii realizate și resurselor utilizate. De exemplu, decizie aprobată, studiu realizat, manual tipărit, km de drum asfaltat, km de rețea de apeduct reabilitată, etc. În acest caz produsele se prezintă și se descriu după nominalizarea și descrierea rezultatelor proiectului.

2.8 Ce sunt indicatorii de verificare?

Indicatorii de verificare, numiți și indicatori de performanță, reprezintă instrumente de măsură care fac posibilă măsurarea, cuantificarea, în termeni SMART, a nivelului de realizare atins de obiectivele propuse prin proiect, activitățile realizate și rezultatele obținute, ca urmare a implementării acestuia. Identificarea și nominalizarea indicatorilor de verificare permit controlul asupra procesului de realizare a proiectului și formează baza sistemului de monitorizare și evaluare a proiectului.

Ca și în cazul obiectivelor, definirea indicatorilor de verificare trebuie să corespundă cerințelor SMART, ceea ce înseamnă că indicatorii trebuie să fie:



- (S) Specifici: să se refere la un anumit obiectiv sau rezultat.
- (M) Măsurabili: să prezinte aspecte cantitative și calitative ale gradului și volumului de realizare a unui obiectiv sau rezultat care pot fi măsurate cu unitățile de măsură specificate.
- (A) Accesibili: posibil de realizat la un cost acceptabil, în limita bugetului proiectului.
- (R) Relevanți: sunt semnificativi pentru obiectivul sau rezultatul pe care îl măsoară.
- (T) Încadrați într-o perioadă de Timp: fac referire la un anumit interval de timp, bine precizat, privind stadiul atingerii obiectivului sau rezultatului pe care îl verifică.

Exemplu de indicator SMART:

Obiectiv: Acces îmbunătățit către centrul raional pentru locuitorii din localitatea X.

Indicator: Timpul mediu de călătorie până în centrul raional pentru locuitorii din localitatea X se reduce cu 40% comparativ cu situația existentă pentru toții călătorii din această localitate la 1 an de la începerea proiectului.

În cele mai dese cazuri se definește un singur indicator pentru obiective și câte 1-3 indicatori pentru rezultate. Indicatorii de verificare este cel mai ușor să fie definiți odată cu planificarea activităților și identificarea rezultatelor și se definesc pentru obiectivele generale, scopul proiectului și rezultate. Pentru activități, de regulă sunt stabilite mijloacele de realizare și costurile de realizare.

2.9 Ce este și cum se elaborează bugetul proiectului?

Planificarea resurselor este una dintre cele mai responsabile etape în elaborarea unui proiect. Elaborarea bugetului proiectului este activitatea de estimare a tuturor costurilor necesare pentru realizarea activităților planificate.

Un buget bine elaborat:

- Menține orientarea activității echipei proiectului pe obiective.
- Facilitează orientarea pe rezultate și monitorizarea eficacității costurilor.
- Oferă informații pentru mobilizarea planificată a resurselor (externe & locale).
- Identifică implicațiile de cost a fiecărei din activități.
- Specifică contribuțiile finanțatorului și co-finanțarea.
- Menține ritmul de implementare a proiectului.

În elaborarea bugetelor trebuie întotdeauna să se ia considerare reglementările stricte pentru planificarea și valorificarea corectă a liniilor bugetare ale proiectelor. Astfel, în cadrul programelor de finanțare ale diferitor finanțatori există o serie de factori limitativi pentru proiectarea bugetului, cum ar fi:

- limita minimă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai puțin de 50 mii Euro);
- limita maximă de finanțare a unui proiect (de exemplu, nu mai mult de 3 mil. Euro);
- limitări în utilizarea resurselor pentru lucrări, servicii și infrastructură (de exemplu, maxim 80% din bugetul total);
- limitarea costurilor pentru resursele umane (de exemplu, nu mai mult de 30% din bugetul total);
- impunerea unor cote maxime de cheltuieli (de exemplu: diurnele nu pot depăși limitele stabilite pentru fiecare țară);
- limitarea cotelor maxime ale cheltuielilor administrative sau/și neprevăzute (de regulă ele nu depășesc 5-7% din bugetul total);
- stabilirea unor cuantumuri pentru co-finanțare (de exemplu, minim 10%), etc.



În elaborarea bugetelor proiectelor se utilizează două abordări. Prima abordare se bazează pe planificarea cheltuielilor pe fiecare din activități și apoi sumarea acestor cheltuieli într-un buget total. A doua abordare presupune elaborarea bugetului pe categorii de cheltuieli. Și prima și a doua abordare are avantaje și dezavantaje. În cazul aplicării primei abordări pot surveni erori în momentul calculării costurilor pentru categorii comune de cheltuieli. A doua abordare necesită un grad mai avansat de cunoaștere a planificării bugetare. În acest Ghid voi descrie a doua metodă de elaborare a unui buget a proiectului - pe categorii de cheltuieli, metodă aplicată mai des în programele de finanțare.

Prima componentă importantă în elaborarea bugetului pe categorii de cheltuieli este determinarea costurilor legate de personal și resursele umane implicate în proiect care include două categorii de costuri: **salarii și diurne**.

Salariile personalului trebuie specificate pornind de la responsabilitățile fiecărui angajat și gradul de ocupare în proiect (permanent, pe zile sau ore). Cheltuielile de deplasare, de regulă, nu trebuie să depășească mărimea stabilită de legislația în vigoare sau mărimea stabilită de finanțator pentru fiecare țară. Salariile sunt calculate în buget la valoarea lor brută, incluzând contribuțiile la asigurările sociale, impozitele pe venit și alte cheltuieli conexe remunerării personalului angajat conform legislației naționale. În cazul proiectelor internaționale se va face o distincție între salariile experților internaționali, naționali și locali în conformitate cu tarifele utilizate pe piața forței de muncă și practicile aplicate în domeniu. **De exemplu:**

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
1. Resurse umane				
Salarii				
Manager proiect	Pe lună	12	500	6000
Asistent manager de proiect	Pe lună	12	400	4800
Expert național	Pe lună	6	450	2700
Manager financiar	Pe lună	12	250	3000
Expert internațional	Pe zi	40	120	4800
Diurne pentru călătorii				
Vizite în Moldova (1 pers x 10 vizite x 1 zi)	Diurnă/zi	20	150	3000
Vizite în România (15 pers x 1 vizite x 3 zile)	Diurnă/zi	45	200	9000

Următoarea categorie de cheltuieli se referă la **cheltuielile legate de transport**. În cadrul proiectului ele sunt clar delimitate în funcție de necesitățile locale și de asigurare a deplasărilor peste hotare. De regulă, cheltuielile de transport internațional includ și costurile de traversare a frontierei, plata unor asigurări internaționale, costul de sejur al șoferului, iar în cazul participării la expoziții sau târguri – și perfectarea unor documente vamale. În sens practic, în aceste situații este recomandată angajarea unei companii de turism, de transport internațional sau a unui alt partener de acest fel. Transportul local se va calcula în funcție de costul lunar necesar pentru perioada derulării proiectului. **De exemplu:**

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
Transport				
Călătorii internaționale (Expert Romania x 10 vizite x 500 km x 0.3 Euro/km)	km	4000	0,3	1200
Călătorii internaționale (deplasări România experți din Moldova, 3 Călătorii x 500 km x 1 Euro/km)	km	1200	1	1200
Transport local	Pe luna	12	300	3600

În majoritatea proiectelor sunt eligibile și sunt incluse în costuri cheltuielile de procurări de echipamente și utilaje. Acestea se estimează și se planifică separat. Este important să se determine exact necesitățile pentru echipamente și bunurile procurate pe parcursul derulării proiectului, astfel încât acestea să reflecte exact necesitățile și să fie argumentate pentru buna activitate a personalului angajat. Unii finanțatori au anumite restricții față de calitatea și proveniența bunurilor procurate, astfel UE cere ca toate echipamentele să fie noi și produse doar în țările europene. **De exemplu:**

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
Echipamente și bunuri⁷				
Arenda automobile	Pe luna	12	300	3600
Echipamente IT				
Notebook	unit	3	1200	3600
Video proiector	unit	1	1500	1500
Ecran	unit	1	200	200
Copiator multifuncțional	unit	3	500	1500
Computer	unit	6	500	3000
Camera video	unit	2	50	100
Programe soft Microsoft Windows	unit	5	300	1500
Mobilier				
Mese (3 birouri x 2 mese)	unit	6	200	1200
Scaune	unit	10	50	500
Fotolii	unit	5	200	1000
Climatizator	unit	1	400	400

O altă categorie de cheltuieli sunt cheltuielile de administrare sau de oficiu. Cheltuielile legate de sediu și funcționarea oficiului este bine să fie proiectate pe lună pentru întreaga perioadă de implementare a proiectului. Cheltuielile curente la fel trebuie reflectate conform tarifelor de obicei practicate. **De exemplu:**

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
Sediu local				
Arenda oficiu	Pe luna	12	100	1200
Arenda automobile	Pe luna	12	300	3600
Consumabile birotică	Pe luna	12	300	3600
Electricitate / căldură	Pe luna	12	100	1200
Telefon / fax / internet	Pe luna	12	200	2400
Întreținere	Pe luna	12	50	600

Unele dintre principalele categorii de cheltuieli care necesită o atenție deosebită în special în proiectele de tip “hard” adică de investiții sunt **costurile pentru lucrări**. Acestea pot fi construcții, amenajări ale teritoriului, instalarea de echipamente și dotări etc. Dat fiind faptul că pe piață operează mai mulți prestatori este recomandată includerea costurilor care reflectă cel mai bine raportul “preț-calitate”, la care se mai adaugă o mică ajustare la inflația prognozată. Costurile pentru această categorie de cheltuieli este necesar să fie preluate din devizele de cheltuieli, din studiile de fezabilitate sau alte documente similare, unde sunt prezentate detaliat și calculate de specialiști, pentru a asigura că ele sunt realiste. În bugetul proiectului ele se trec în formă generalizată. Cheltuielile de supraveghere tehnică trebuie să fie calculate în funcție de complexitatea lucrărilor, dar este recomandat să nu depășească 2%.

De exemplu:

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
Lucrări				
Lucrări de construcții	Pe lucrare	1	300000	300000
Costurile pentru supervizarea șantierului (1% din costul lucrării)	%	1	300	300

O categorie de cheltuieli importantă care se regăsește în aproape orice proiect este procurarea de **servicii**. Această categorie de cheltuieli operează cu costuri estimative deoarece volumul și diversitatea subcontractărilor oferă acesteia o mare flexibilitate bugetului de proiect. Deoarece pe piața serviciilor operează mai mulți prestatori de servicii, este recomandată includerea costurilor care reflectă cel mai bine raportul “preț-calitate”. Totodată se va urmări ca aceste servicii să fie în viitor contractate în exclusivitate conform regulilor finanțatorului, care poate restricționa clar standardele de prestare a serviciilor. **De exemplu:**

Categoria de cheltuieli / costuri	Unitate de măsură	Nr. de unități	Cost unitate, Euro	Cost total, Euro
Servicii subcontractate				
Pliante color	Unități	500	0,5	250
A5 broșuri color	Unități	1000	0,5	500
Servicii de evaluare	Unități	1	5000	5000
Servicii de Audit	Unități	1	3000	3000
Traduceri	Pagini	200	5	1000
Servicii bancare	%	0,01	500000	5000
Servicii training (3 ședințe x 4 module)	Unități	12	1500	18000
Mass-media conferințe	Unități	3	600	1800

Totodată în buget se vor calcula alte cheltuielile legate de: arenda unor echipamente sau autospeciale, procurarea de costumații și alt echipament, o cotă de maxim 5% pentru cheltuieli neprevăzute și maxim 7% pentru costuri administrative.

După ce au fost elaborate toate categoriile de cheltuieli are loc concatenarea lor într-un tabel unic, care are la sfârșit suma totală a bugetului calculată.

De regulă, formularele de buget și procedurile de planificare financiară sunt foarte variate și depind de fiecare finanțator în parte. Este esențial ca managerii financiari să respecte exact cerințele de elaborare a bugetelor, de raportare și întocmire a rapoartelor financiare către organizația finanțatoare.

2.10 Ce este și cum se elaborează Matricea Cadrul Logic?

Matricea Cadrul Logic este unul din instrumentele de bază aplicate în elaborarea unui proiect. Acest instrument a fost creat în anii '70 ai sec. XX dar a ajuns să fie folosit de majoritatea absolută a organizațiilor finanțatoare la nivel european și mondial.

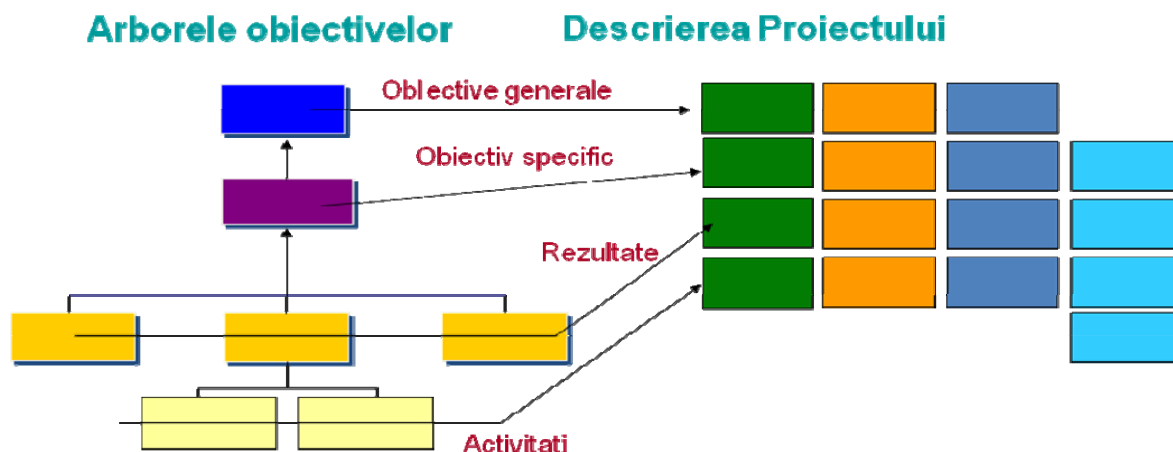
Matricea este o reprezentarea tabelară a rezultatelor analizei problemelor într-un anumit domeniu pentru un proiect concret formată din 16 cadrane, împărțite pe **patru coloane**: Descrierea proiectului, Indicatorii de verificare, Sursele de Verificare, Ipotezele și **patru rânduri** – Obiective general, Scopul proiectului, Rezultatele, Activitățile.

Descrierea proiectului	Indicatori	Surse de Verificare	Ipoteze
Obiective Generale			
Scopul Proiectului			
Rezultate			
Activitati	Mijloace	Cost	
			Pre-condi-tii

În fiecare din cadranele Matricei Cadrul Logic se inserează un anumit tip de informație astfel încât din aceasta să reiasă, într-o manieră sistematică și logică legătura dintre situația problemă și obiectivele, rezultatele, activitățile, mijloacele și costurile proiectului. Această abordare reflectă relațiile „cauză-efect” și „mijloace-scop” ale proiectului, identificând totodată modul în care se verifică realizarea acestora și situațiile care pot să influențeze succesul sau insuccesul proiectului.

Între Matricea Cadrul Logic și formatul propunerii de proiect (cererea de finanțare) există o legătură strânsă, în special în ceea ce privește conținutul secțiunilor: obiective generale, scopul proiectului, rezultate, activități, mijloace, costuri, indicatori de verificare, ipoteze. De aceea, matricea se completează fie până la scrierea proiectului, când se face analiza problemelor și se identifică strategia și structura logică a proiectului, fie se completează la sfârșit când toate compartimentele cererii de finanțare sunt deja elaborate.

Recomandarea practicienilor în scrierea de proiecte este ca Matricea Cadrul Logic să fie elaborată la începutul scrierii proiectului, la etapa de analiză a problemelor și elaborare a arborelui obiectivelor. La această etapă poate fi constituită o relație directă între elementele arborelui obiectivelor și Matricea Cadrul Logic.



De asemenea, completând matricea la această etapă se poate stabili din start dacă proiectul are o legătură logică între elementele planificate. În cazul lipsei legăturii logice este mai ușor de reformulat anumite elemente la etapa inițială, decât dacă se va face aceasta la etapa finală când proiectul este deja scris. Matricea Cadrul Logic completată la începutul scrierii proiectului devine un instrument de orientare pentru fiecare fază a procesului de scriere, cum ar fi identificarea obiectivelor și scopului proiectului, identificarea rezultatelor, elaborarea planului de activități.

Dacă sunt respectate etapele de elaborare a unui proiect, completarea Matricei Cadrul Logic nu prezintă o problemă complexă.

Prima coloană a Matricei Cadrul Logic este numită “Descrierea proiectului” sau “Logica intervenției” și cuprinde de jos în sus:

- Activitățile (al 4-lea rând) se implementează cu ajutorul mijloacelor materiale, umane și financiare;
- Urmare a desfășurării integrale a Activităților, se obțin Rezultatele (al 3-lea rând)
- Rezultatele îndeplinite conduc la îndeplinirea Scopului (al 2-lea rând);
- Scopul îndeplinit al proiectului contribuie la îndeplinirea (parțială a Obiectivelor Generale (primul rând).

În coloana a doua se includ indicatorii de verificare. Indicatorii de verificare descriu, în termeni cantitativi și calitativi, în ce măsură au fost îndeplinite:

- Obiectivele Generale ale proiectului (primul rând).
- Scopul Proiectului (al 2-lea rând);
- Rezultatele proiectului (al 3-lea rând).

Pentru al 4-lea rând – „Activități” nu se stabilesc Indicatori de verificare dar se prezintă mijloacele materiale și resursele umane necesare desfășurării activităților planificate în proiect



În Matricea Cadrul Logic nu există Indicatori și Surse de verificare pentru Activități.

În coloana a treia se indică Sursele de verificare pentru indicatorii stabiliți în coloana a doua. Sursele de verificare indică unde și sub ce formă pot fi găsite informațiile despre îndeplinirea Obiectivelor generale, Scopului și Rezultatelor proiectului. De exemplu: rapoarte statistice, articole mass-media, rapoarte ale proiectului etc.

Pentru al 4-lea rând – „Activități” nu se stabilesc surse de verificare dar se indică costurile și sursele de finanțare ale activităților conform bugetului proiectului.

În coloana a patra sunt prezentate **Ipotezele** și **Precondițiile** proiectului. De unde reies ele și cum sunt identificate?

În etapa de elaborare a arborelui obiectivelor constatăm că implementarea unui singur proiect nu poate conduce la soluționarea integrală a problemelor și îndeplinirea tuturor obiectivelor identificate în Arborele obiectivelor. De aceea, conform strategiei de proiect alese unele obiective, prezente în arborele obiectivelor, rămân în afara proiectului, nefiind incluse în proiectul propus. Acestea ar putea însă influența implementarea proiectului și obținerea rezultatelor, dar se situează în afara controlului echipei proiectului. Ca urmare, aceste obiective și altele asemănătoare lor, pot fi considerate drept condiții externe sau factori externi ai proiectului și trebuiesc avute în vedere ca **Ipoteze** ce pot asigura succesul sau influența negativ implementarea proiectului.

Ipotezele se identifică răspunzând la întrebarea: *“Ce factori externi nu sunt influențați de implementarea proiectului, dar ar putea influența implementarea și durabilitatea acestuia?”*. Ipotezele se stabilesc pentru scopul proiectului, rezultate și activități.

De asemenea, în coloana a patra sunt prezentate și **Precondițiile** desfășurării proiectului. Precondițiile reprezintă acele condiții inițiale care trebuie să fie deja îndeplinite înainte ca proiectul să înceapă și fără de care implementarea activităților proiectului nu este posibilă. Identificarea precondițiilor se poate face răspunzând la întrebarea *„Ce condiții trebuie să existe, astfel ca proiectul să poată începe?”*.

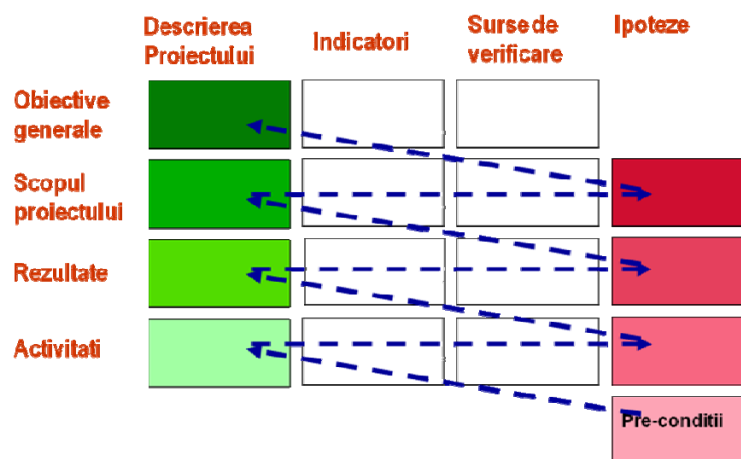
În Matricea Cadrul Logic se evidențiază două tipuri de legături logice:

- Logica verticală - evidențiază ceea ce urmează să se realizeze prin proiect, clarifică relațiile cauză-efect și scoate în evidență ipotezele în calitate de aspecte exterioare proiectului care nu pot fi controlate de echipa de implementare.
- Logica orizontală - urmărește măsurarea efectelor proiectului și a resurselor utilizate în perioada de implementare, prin precizarea indicatorilor de verificare a obiectivelor, scopului și rezultatelor și a surselor care permit identificarea acestor indicatori.

Logica verticală din Matricea Cadrul Logic se citește în zigzag de la sfârșit (Precondiții) spre început (Obiectivele generale) în felul următor:



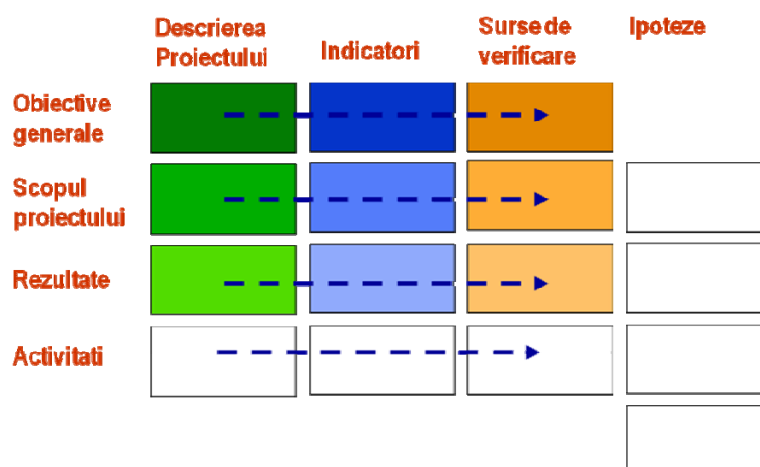
- dacă Precondițiile sunt îndeplinite, Activitățile pot începe;
- dacă Activitățile au fost desfășurate integral și dacă Ipotezele de la acest nivel (al activităților) sunt îndeplinite, Rezultatele propuse sunt obținute;
- dacă Rezultatele propuse prin proiect au fost obținute integral și dacă Ipotezele de la acest nivel (al Rezultatelor) sunt îndeplinite, Scopul proiectului este îndeplinit;
- dacă Scopul proiectului a fost îndeplinit și Ipotezele de la acest nivel (al Scopului) sunt îndeplinite, proiectul a contribuit la îndeplinirea parțială a Obiectivelor generale propuse în proiect.



Logica orizontală se citește pe liniile Matricei Cadrul Logic și vizează răspunsurile la întrebările:



- Care sunt indicatorii de verificare care vor măsura atingerea Obiectivelor generale, Scopului proiectului și a Rezultatelor lui?
- De unde și sub ce formă voi prelua acești indicatori?
- Care sunt mijloacele tehnice și umane alocate pentru realizarea activităților proiectului?
- Care sunt costurile de implementare a activităților proiectului și care sunt sursele de finanțare?



Elaborarea și citirea Matricei Cadrul Logic este un exercițiu util și foarte important pentru scrierea unui proiect. Se recomandă ca acest exercițiu să fie realizat în echipă, nu individual. Prin acest exercițiu se verifică dacă logica verticală și orizontală este completă și corectă, dacă indicatorii și sursele de verificare sunt accesibile, dacă ipotezele nu creează riscuri mari pentru proiect, dacă beneficiile justifică costurile, dacă este necesară o reajustare sau proiectul are o structură logică bine gândită.

3 Ce facem după ce am scris un proiect?

3.1 Ce alte documente suplimentare trebuie elaborate atunci când scriu un proiect?

După finalizarea scrierii cererii de finanțare lucru asupra proiectului nu se încheie. În dependență de finanțator, în afară de formularul de cerere de finanțare completat mai sunt necesare elaborarea altor documente, care sunt necesare de prezentat odată cu propunerea de proiect. Scopul elaborării și prezentării acestor documente suplimentare este oferirea de informații detaliate și complete despre diferite aspecte ale proiectului, ceea ce-i justifică suplimentar finanțarea lui.

Lista documentelor suplimentare necesare de elaborat și prezentat poate fi mai lungă sau mai scurtă, dar în majoritatea cazurilor ea include următoarele documente:

1. **Planul de activități.** Acest document se prezintă fie integrat în Cererea de finanțare fie ca document separat.
2. **Bugetul proiectului**, elaborat conform pașilor descriși în punctul 2.9 din Ghid.
3. **Matricea Cadrul Logic**, elaborată conform metodologiei descrise în punctul 2.10 a prezentului Ghid.
4. **CV-le personalului** care vor fi implicate direct în derularea proiectului.
5. Pentru proiectele de investiții care prevăd lucrări se solicită prezentarea unui **studiu de fezabilitate** sau a unui studiu de fezabilitate care trebuie elaborat în conformitate cu cerințele legislației în vigoare. De regulă, data realizării studiului de fezabilitate nu trebuie să fie mai mare de 3 ani, înainte de termenul limită pentru depunerea ofertelor.
6. Pentru aceleași tipuri de proiecte se prezintă **devizele generale estimative ale volumelor și costurilor lucrărilor**.
7. Pentru proiectele ce prevăd achiziții de bunuri se solicită un document cu **specificația tehnică a bunurilor** care se vor procura.
8. Pentru toate tipurile de proiecte se prezintă **studii, cercetări, articole de specialitate** referitoare la problema proiectului care confirmă datele și informațiile indicate în justificarea proiectului.
9. Pentru toate tipurile de proiecte se prezintă **copii de pe rapoartele financiare și documentele de înregistrare** a organizației care înaintează proiectul spre finanțare.
10. Și nu în ultimul rând, pentru toate tipurile de proiecte, este recomandat, ca să fie prezentat un document separat (broșură, bucler, alte documente tipărite) – **Profilul companiei** - care descrie în detalii ce reprezintă organizația, care este experiența ei în implementarea proiectelor, ce proiecte reprezentative relevante a realizat până la momentul depunerii proiectului.

Acest document trebuie să descrie organizația cât de lăudabil posibil, experiența precedentă și proiectele anterioare realizate, recomandări de la instituțiile finanțatoare cu care ați cooperat și alte informații relevante. În acest sens, descrieți în detalii dar laconic:

- ▶ Când și de către cine a fost constituită organizația?
- ▶ Care sunt domeniile de activitate și interes ale organizației?
- ▶ De ce anume organizația dvs. este cea mai potrivită să conducă proiectul?
- ▶ Care este legătura ei cu comunitatea locală, grupul țintă și beneficiarii proiectului?
- ▶ Ce fel de expertiză poate oferi organizația pentru implementarea proiectului pe care îl depuneți spre finanțare?

Dacă în implementarea proiectului vor fi sunt implicați și alți parteneri, oferiți informații similare cu privire la disponibilitatea, capacitatea și aportul acestora în implementarea proiectului.

În cele ce urmează se prezintă câteva ponturi pentru prezentarea de succes a unei organizații. Această listă nu trebuie niciodată considerată exhaustivă și poate fi completată cu alte elemente ce contribuie la creșterea încrederii finanțatorului în organizația pe care o reprezentați.

Sfaturi utile pentru o prezentare de succes a organizației:

- Nu utilizați niciodată un limbaj ce poate fi perceput ca un atac la adresa altor organizații sau instituții de tipul, „noi suntem cei mai buni iar alții nu sunt în stare și nu au capacități”.
- Efectuați o analiză a punctelor tari ale organizației înainte de a pregăti propunerea de proiect și utilizați-le în descrierea organizației.
- Arătați că procesul de elaborarea a proiectului a fost participativ și a luat în considerare opiniile grupului țintă.
- Pregătiți din timp un document bine structurat și aranjat care prezintă experiența organizației dvs. – Profilul companiei și atașați-l la propunerea de proiect.
- Luați de la partenerii Dvs., de la beneficiarii proiectelor pe care le-ați implementat Scrisori de recomandare și atașați-le la propunerea de proiect.

3.2 Cum depunem proiectul spre finanțare?

Odată scris proiectul poate obține finanțare (dacă este selectat) numai dacă va fi prezentat finanțatorului spre examinare. De regulă, propunerile de proiect împreună cu documentele de suport suplimentare trebuie trimise într-un colet sigilat prin poștă recomandată sau livrate personal la adresa finanțatorului. În orice anunț de concurs de proiecte este specificat în detalii unde și cum pot fi depuse propunerile de proiecte, cu indicarea adresei poștale, adresei electronic, telefoanelor și persoanelor de contact.

Cererile de finanțare trimise prin alte mijloace (de exemplu prin fax sau prin e-mail) sunt mai puțin acceptate de finanțatori, dar sunt și excepții.

Propunerile de proiect împreună cu documentele suport trebuie depuse în format „hard” adică printate, semnate și ștampilate într-un exemplar original și cel puțin o copie. Dar mulți finanțatori solicită ca dosarele să fie depuse în original și 4-5 copii.

De asemenea, în cele mai dese cazuri cererea de finanțare, bugetul și Matricea Cadrul Logic trebuie de asemenea prezentate și în versiune electronică: pe CD sau expediate prin email la adresele specificate de finanțatori. Este important, ca versiunea electronică să corespundă prin conținut întru totul versiunii prezentate pe hârtie. Fiecare document: cererea de finanțare, bugetul și Matricea Cadrul Logic trebuie prezentate într-un fișier electronic unic (de ex. cererea de finanțare nu trebuie transmisă în câteva fișiere separate).

Pe coletul sigilat cu propunerea de proiect trebuie să fie indicat în mod clar și vizibil:



- Numele, adresa poștală a finanțatorului
- Denumirea programului către care înaintați proiectul
- Numele, prenumele și adresa poștală a organizației solicitant
- Înscrierea "Not to be opened before the opening session" și "A NU SE DESCHIDE INAINTE DE SEDINTA DE DESCHIDERE".

Ultima înscriere este foarte importantă deoarece vă poate proteja de deschiderea anticipată a coletelor și preluarea proiectului de către o altă organizație.

De regulă, dosarele incomplete, în care lipsesc anumite documente solicitate, care sunt scrise de mână sau sunt neîngrijite (atât în variantă pe hârtie cât și în variantă electronică) nu sunt acceptate spre evaluare.

Este foarte important ca dosarele cu propunerile de proiecte să fie depuse în Termenul limită pentru depunerea propunerilor de proiecte. De obicei fiecare concurs de proiecte are o dată o oră limită limită pentru depunerea cererilor de finanțare. **De exemplu:** *Data limită pentru depunerea proiectelor este 13 octombrie 2010 (data depunerii la poștă), ora 17.00, ora locală.* Propunerile de proiecte care se depun după data limită sunt respinse automat.

La majoritatea finanțatorilor se poate de adresat înainte de termenul limită cu întrebări referitor la neclaritățile existente sau pentru informații suplimentare. De regulă, întrebările pot fi trimise prin telefon, e-mail sau fax la finanțator nu mai târziu de 3-5 zile înainte de data limită de primire a cererilor de finanțare. Răspunsurile sunt expediate în mod individual sau sunt date răspunsuri colective, plasate la rubricile FAQ pe paginile web a organizațiilor finanțatoare.

Încheiere

Scrierea unui proiect este o muncă migăloasă dar merită. Odată învățată tehnica de scriere a proiectelor va schimba mult în activitatea organizației, începând de la planificarea activității și terminând cu mărimea bugetului. Este important în acest proces de perfecționat continuu și de respectat cerințele minime față de completarea cererilor de finanțare înaintate de finanțator. Aceste cerințe minime se referă inclusiv la următoarele aspecte.

În procesul de completare a formularului cererii de finanțare, nu faceți greșeli de ortografie sau de gramatică; folosiți același tip de litere pe tot parcursul formularului, respectând limitele de spațiu, ori ele au fost fixate de finanțator.

În scrierea proiectului nu porniți de la premisa că finanțatorul / evaluatorul este specialistul numărul unu în problematica abordată de proiect, că are timp și răbdare să citească frazele neînțelese. Expunerea clară și argumentată împiedică a detaliilor ușurează evaluarea proiectelor.

După finalizarea scrierii proiectului, rugați un coleg care nu este familiarizat cu proiectul și care nu a participat la elaborarea lui să citească propunerea. Întrebați-l după asta ce părerea are, care sunt momentele neclare sau neînțelese.

De asemenea, este recomandat să păstrați un exemplar al propunerii de proiect înaintată spre finanțate în formatul și volumul prezentat finanțatorului. Este foarte posibil ca să aveți nevoie de el în caz de contestare a rezultatelor, precizare a unor date sau cel mai important, veți avea nevoie la implementarea proiectului.

Ultima precizare referitor la scrierea proiectelor și legătura care trebuie să existe între strategia de dezvoltare a unei organizații și obiectivele diverselor proiecte pe care le scrie. Practicienii recomandă că proiectele nu trebuie scrise și promovate spre finanțare „așa de dragul proiectelor”, pentru că „așa este la modă”, sau pentru „a câștiga niște bani” sau pentru că „există fonduri europene considerabile”, sau pentru că „ne-a rugat cineva să-l ajutăm” cu scrierea unui proiect. „Beneficiarul trebuie să caute bani pentru proiecte și nu proiecte pentru bani. Finanțatorul procedează în sens invers”. Proiectele scrise și promovate de organizații trebuie să reiasă și să fie armonizate cu strategia de dezvoltare a organizației, ceea ce înseamnă că stabilirea ideii, obiectivelor și activităților proiectului trebuie să precedă căutarea / identificarea sursei de finanțare.

În cele mai dese cazuri lucrurile stau invers. Angajații unei organizații „aud”, „citesc” de existența unei surse de finanțare, de lansarea unui nou program și de abia atunci se gândesc la un proiect care să se potrivească, măcar în linii mari, obiectivelor respectivei surse de finanțare. În acest caz, obiectivele proiectului nu sunt concepute în funcție de necesitățile de dezvoltare ale organizației, dar organizația respectivă se „chinuie” să își ajusteze obiectivele pentru acestea să coincidă cu cele ale agenției finanțatoare.

Ordinea corectă, recomandată, pentru atingerea performanțelor în activitatea unei organizații ce activează prin proiecte este: Obiective strategice ale organizației – plan de acțiuni pentru perioada respectivă – proiecte – surse de finanțare care coincid cu cele ale organizației. În felul acesta, unitatea de măsură a performanței este capacitatea organizației de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le scrie și obiectivele sale operaționale și strategice.

Bibliografie

1. Veaceslav Bulat, Mihai Roșcovan, Mariana Pântea, Viorel Miron. //Managementul proiectelor de cooperare transfrontalieră. Ghid de cooperare transfrontalieră. Chișinău. Epigraf, 2010.
2. Managementul Ciclului de Proiect. Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office. București Blueprint International, 2003.
3. Alina Bărgăuoaanu. Managementul proiectelor. București, Școala Națională de Studii Politice și Administrative, 2007.
4. Cum să obții finanțare de la Uniunea Europeană. Programe ale Uniunii Europene în România. 2003.
5. Project Management Manual. Government of Romania. Department of Integration, 2006.
6. Ghidul solicitantului Phare CBC 2004 și Tacis CBC 2004, Programul de Vecinătate România-Republica Moldova.
7. Ghidul solicitantului Programul Operațional Comun România – Ucraina - Republica Moldova 2007-2013.
8. Practical Guide to Cross-border Cooperation, European Commission, AEBR, 2006.
9. www.finantare.ro
10. www.jts.md
11. www.ro-ua-md.net
12. www.consultinreview.ro.