

Note de curs - Managementul Proiectelor cu Finanțare Europeană

**Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava
Facultatea de Științe Economice și Administrație Publică
Master**

**MANAGEMENTUL PROIECTELOR CU
FINANȚARE EUROPEANĂ**

Note de curs

Suceava 2019-2020

Cuprins

I. Managementul proiectelor - Clarificări conceptuale

II. Etape ale managementului de proiecte

II.1. Concepția

II.2. Planificarea

II.3. Implementarea proiectelor

II.4. Evaluarea/sfârșitul proiectelor

III. Echipa de proiect

IV. Managementul proiectelor europene - Atragere de fonduri

IV.1. Atragere de fonduri

IV.2. Clasificarea surselor de finanțare

IV.3. Finanțarea prin intermediul cererilor de finanțare

V. Greșeli frecvente in managementul proiectelor

Bibliografie

I. Managementul proiectelor cu finanțare europeană- Clarificări conceptuale

Managementul proiectelor este sistem de management bazat pe constituirea, pe o perioadă delimitată, a unei componente organizatorice distinctă (colectivul de proiect) care să soluționeze probleme complexe, precis definite, cu caracter inovativ și la care participa specialiștilor din mai multe compartimente.

Managementul proiectelor cu finanțare europeană presupune încadrarea în coordonatele proiectului:

- SCOP,
- RESURSE și
- TIMP,

la care se adaugă rigorile finanțării externe companiei, mai ales prin atragerea de fonduri de la Uniunea Europeană:

Managementul de proiect poate fi definită ca activitatea ce are drept scop conducerea realizării unui plan. Din această definiție pot fi trase trei concluzii:

1. Managementul de proiect este o activitate cu un **scop** specific
2. Managementul de proiect se referă la conducerea **activității** de realizare a unui plan.
3. Managementul de proiect se desfășoară **în timp** din momentul în care este începută activitatea de elaborare a planului care urmează a fi realizat și ține până în momentul realizării evaluării finale vis-a-vis de activitățile derulate și de succesul/impactul proiectului.

O altă definiție la care subscriem are în vedere faptul că **managementul proiectelor**: este procesul prin care managerul proiectului planifică și controlează etapele și activitățile proiectului și resursele pe care organizația le pune la dispoziția proiectului.

CE ESTE UN PROIECT ?

Un grup de activități interdependente, întreprinse într-o succesiune logică, într-un interval limitat de timp, pentru obținerea unor rezultate bine precizate, necesare pentru a satisface obiective clare.

Orice proiect conține trei faze :

Faza pre-proiect în care trebuie să ne punem următoarele întrebări:

- Ce s-a întâmplat înainte sa înceapă proiectul?
- Ce decizii au fost deja luate?
- Cine a promovat si cine a obstrucționat proiectul?
- Ce documentație este disponibilă din faza pre-proiect?

Faza de implementare a proiectului în care ne construim un plan de acțiune

Planul de acțiune arată cu lux de amănunte modul în care vor fi îndeplinite obiectivele, precizând clar:

- Activitățile detaliate și corelația dintre ele
- Responsabilitățile
- Termenele

- Resursele
- Standardele, criteriile și indicatorii de măsurare a rezultatelor
- Riscurile și obstacolele (personale sau din mediu)

Faza post-proiect.-

- In care se urmăresc elemente de sustenabilitate a proiectului

Cerere de finanțare – este formularul care trebuie completat pentru a obține o finanțare nerambursabilă. Nu există un document standard de acest fel – acestea diferă în funcție de finanțator în parte. De obicei, cererea de finanțare este unul dintre documentele din pachetul informativ ce se acordă celor care sunt interesați de finanțări.

Finanțator – persoana sau organizația care acordă finanțare proiectului elaborat de către o organizație sau o comunitate.

Contribuție locală – reprezintă aportul persoanei/organizației sau al comunității care elaborează și gestionează proiectul. Această contribuție poate fi în bani și atunci spunem că este o contribuție locală/proprie financiară sau poate consta din folosința bunurilor și aportul în muncă al solicitantului proiectului și atunci vorbim de contribuție în natură.

Program - reprezintă un cadru instituțional care sprijină proiecte ce converg spre un obiectiv general. Prin concluzie putem spune că mai multe proiecte formează un program.

II. Etape ale managementului de proiecte

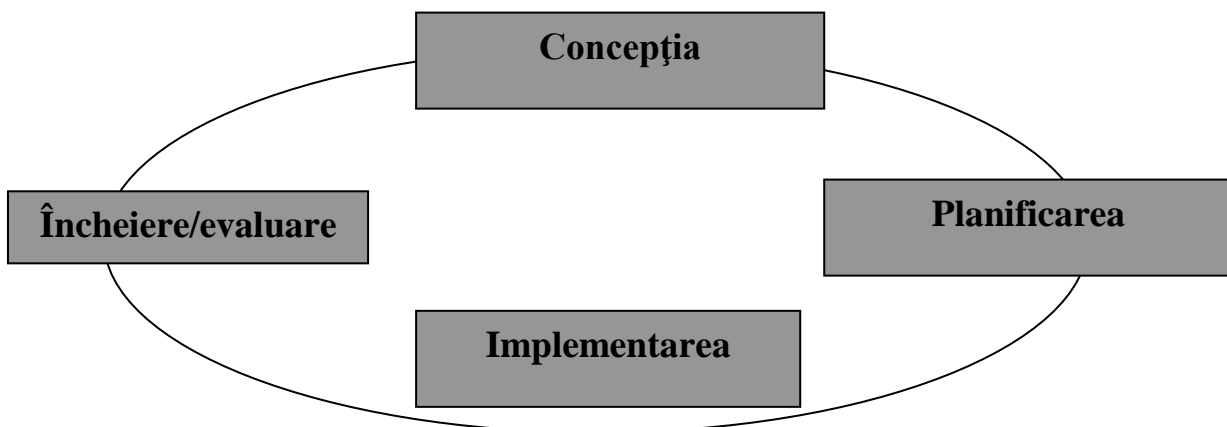
Activitatea de elaborare de proiecte caracteristică a organizațiilor neguvernamentale a devenit o practică obișnuită și pentru reprezentanții *celorlalte două sectoare*: cel public și cel de afaceri. În această perioadă tot mai des se vorbește și în aceste medii de existența unor departamente specializate pentru elaborarea de proiecte. Domeniile în care pot fi elaborate proiectele sunt destul de variate și se referă atât la proiecte generale care vizează dezvoltarea (a unei persoane, a unei organizații sau a unei comunități), cât și la proiecte care vizează schimbul de experiență, organizarea de seminarii, etc.

După cum am amintit și mai sus activitatea de management de proiecte începe din momentul demarării activității de elaborare a propunerii de finanțare. Din acel moment cel care inițiază proiectul începe munca efectivă de management de proiect.

În literatura de specialitate activitatea de management de proiect este împărțită în **patru etape/faze**:

- concepția
- planificarea
- implementarea
- încheiere/evaluare

În cele ce urmează vom încerca să prezentăm fiecare pas în parte pentru a vedea care sunt activitățile derulate în cadrul acestora.



II.1. Concepția

Prima etapă în cadrul activității de management de proiect constă din clarificarea ideii care va sta la baza propunerii de proiect. Aici la acest punct trebuie definit

- Ce vrem să facem?
- Cu cine vrem să lucrăm?
- Cum vrem să facem?
- De ce resurse avem nevoie?

Este necesar ca în această etapă să acționăm în concordanță cu strategia organizației sau a comunității pe care o reprezentăm. În caz contrar se poate vorbi despre un proiect punctual

care nu se încadrează în strategia organizațională, ci vine în întâmpinarea unei nevoi de moment identificate la nivelul organizației sau a comunității sau ca răspuns a unei posibilități de finanțare.

Deși orice proiect reprezintă un pas înainte totuși ar fi mai bine dacă și această activitate s-ar desfășura cu o componentă strategică foarte pronunțată. Trebuie remarcat că majoritatea proiectelor elaborate sunt pe bază punctuală și fără a avea o componentă strategică. Acest lucru se datorează și finanțărilor care se acordă prin proiecte acestea nu se bazează de fiecare dată pe evaluări ale situațiilor concrete sau pe necesitățile locale.

În această primă etapă trebuie să avem în vedere următoarele elemente:

- Stabilirea obiectivelor generale ale organizației
- Analiza situației existente
- Identificarea nevoilor/problemelor
- Analiza problemelor și riscurilor
- Stabilirea priorităților
- Definirea ideii de proiect
- Consultarea cu stakeholderii
- Analiza problemelor și a obiectivelor
- Formularea Matricei Cadru Logic

Corelarea activității de elaborare și management de proiecte cu activitățile de planificare strategică la nivelul organizației noastre este un deziderat foarte important. În cazul în care nu avem un plan strategic de dezvoltare a organizației/comunității pe care o reprezentăm, pentru determinarea priorităților strategice din care decurge planul operațional și mai apoi proiectele de dezvoltare este nevoie să utilizăm **analiza SWOT**¹.

SWOT este un instrument de analiză strategică, flexibil și ușor de aplicat pe care o organizație sau o echipă de proiect îl folosește pentru a identifica cele mai potrivite direcții de acțiune. Orice proiect nou ar trebui să aibă la bază o astfel de analiză, pentru a i se stabili gradul de oportunitate și de fezabilitate.

Scopul analizei SWOT este de a realiza un plan strategic sau de a găsi o soluție la o problemă, luând în considerare factorii interni și externi ai unei echipe sau ai unei organizații. Principalul avantaj al acestei analize îl constituie consensul între membrii echipei.

După ce au căzut de acord asupra

- punctelor tari (“Strengths”),
- a punctelor slabe (“Weaknesses”),
- a oportunităților (“Opportunities”) și
- a amenințărilor (“Threats”)

care afectează echipa, este mult mai ușor să se identifice soluțiile necesare.

Echipa care realizează analiza trebuie să fie pregătită pentru un proces laborios, în care nu vor lipsi conflictele de idei. Este recomandabil să existe un coordonator al întâlnirii (care este din afara organizației), o ordine de zi și să se folosească de câte ori este posibil tehnica brainstorming-ului. Pentru ca soluțiile identificate la sfârșit să fie însușite și aplicate de toți membrii echipei, facilitatorul trebuie să încerce să-i implice pe fiecare, pe parcursul analizei.

¹ Acronimul provine din cuvintele englezești *Strengths* (puncte forte), *Weaknesses* (puncte slabe), *Opportunities* (oportunități) și *Threats* (pericole/amenințări).

Analiza SWOT arată în felul următor:

	Pozitiv	Negativ	
Intern	Puncte tari (“Strengths”) - -	Puncte slabe (“Weaknesses”) - -	Intern
	Oportunități (“Opportunities”) - -	Amenințări (“Threats”) - -	

Concepția reprezintă deci etapa în care se identifică necesitățile și se estimează resursele disponibile. În funcție de acestea se stabilesc proiectele care trebuie elaborate și obiectivele ce trebuie urmărite.

II. 2. Planificarea

A doua fază a activităților în cadrul managementului de proiect este planificarea. În cadrul acestei etape se ia decizia privind abordarea organizațională ce va fi adoptată și se trece la elaborarea proiectului și transpunerea acestuia pe structura cererii de finanțare dacă există un asemenea document.

După ce în etapa precedentă am identificat proiectele necesare începem activitatea de fundraising (temă discutată în detaliu într-un al capitol al prezentei lucrări). Una dintre cele mai răspândite metode de acordare a unui sprijin pentru proiectele noastre este tehnica acordării de finanțare pe baza cererii de finanțare. Foarte important este ca în acest punct să se parcurgă cu atenție pachetului informativ, elaborat de către finanțator, care va conține formularele care sunt necesare spre a fi completate și anexele care vor fi atașate proiectului. Complexitatea formularelor și numărul anexelor sunt variabile și depind de fiecare finanțator în parte.

Unul dintre cele mai complexe pachete informative aparțin Uniunii Europene prin programul de finanțare nerambursabilă specific

Fondurilor structurale (www.fonduri-structurale.ro) contin urmatoarele documente cum ar fi:

- Ghidul Solicitantului,
- Cererea de finanțare,
- Formularul de buget,
- Matricea logică a proiectului,
- Prezentarea ratelor privind diurnele,
- Modelul de contract ce va fi completat între finanțator și beneficiar,
- Model de CV,
- Declarația de imparțialitate,
- Condiții generale,
- Proceduri pentru contractare,
- Cererea de plată,

- Identificare financiară,
- Manual de identitate vizuală.

Unele dintre aceste documente sunt specifice acestei componente, în timp ce altele sunt documente generale ce se regăsesc în fiecare pachet informativ.

După consultarea – citirea cu atenție - a pachetului informativ pasul următor constă din **completarea formularului de finanțare**. Din nou nu există o regulă fermă, sunt finanțatori care au un formular de finanțare și sunt finanțatori care recomandă o anumită structură a acestor cereri.

Considerăm că fiecare formular trebuie să conțină niște informații cum ar fi:

- **titlul proiectului, eventual acronim,**
- **scurtă prezentare a solicitantului, parteneri**
- **scopul/ obiectivul general,**
- **obiectivul/-le specifice,**
- **grupul țintă,**
- **activitățile, planul de activitate,**
- **diagrama Gantt**
- **metodologia de implementare,**
- **continuitatea,**
- **bugetul proiectului**

Este posibil ca anumiți finanțatori să prefere înainte de elaborarea unei cereri de finanțare trimiterea unei scrisori de intenție. Prin intermediul acestui document se poate evita ca organizația să depună un efort considerabil pentru elaborarea cererii de finanțare. Scopul scrisorii de intenție este să furnizeze (într-un document cât mai scurt și concis, de obicei nu mai mare de trei pagini) informații esențiale despre proiectul propus spre finanțare. Structura scrisorii de intenție trebuie să cuprindă următoarele elemente: prezentarea organizației, scopul, justificarea, obiectivele, planul de implementare și bugetul a proiectului. În cazul în care finanțatorul are solicitări speciale în ceea ce privește scrisoarea de intenție ele trebuie luate în considerare.

În cele ce urmează vom încerca să prezentăm pe scurt modul de elaborare al fiecărui element al unei cereri de finanțare:

1. Primul element ce trebuie să se regăsească în orice cerere de finanțare este **titlul proiectului** și denumirea beneficiarului proiectului. Alegerea titlului potrivit este un lucru care influențează decisiv succesul unei cereri de finanțare. În alegerea titlului trebuie să avem grijă ca el să fie sugestiv pentru proiectul nostru. Trebuie evitate titlurile foarte lungi și evazive – unul scurt, cât mai ușor de reținut și care sugerează deja obiectivul urmărit de noi cu această propunere de finanțare fiind de preferat.

2. **Scopul proiectului** trebuie să fie unul general în care să se regăsească elemente din obiectivele urmărite de finanțator prin programul de finanțare – de aici trebuie să reiasă că există o corelație între obiectivele urmărite de finanțator, programul de finanțare și propunerea de proiect înaintată de noi. De exemplu, în cazul proiectului în cadrul căruia edităm acest suport de curs – Facilitator comunitar – scopul proiectului a fost - Implementarea funcției de facilitator comunitar în vederea sprijinirii și stimulării proceselor dezvoltării rurale. Din acest scop cei care evaluează proiectul pot să tragă următoarele concluzii:

- este un proiect de dezvoltare rurală și,
- prin acest proiect se propune îmbunătățirea calității resurselor umane implicate în procesul dezvoltării rurale.

3. Un alt element care se regăsește în cererile de finanțare în mod obligatoriu este/sunt **obiectivul/obiectivele proiectului**. Un obiectiv poate fi definit ca un deziderat care în urma implementării proiectului poate fi realizat și totodată reprezintă un pas în atingerea scopului proiectului. Obiectivul proiectului trebuie să fie atât de concret încât măsura îndeplinirii sale să fie cuantificabilă. Obiectivele trebuie să fie SMART

SMART este un acronim al caracteristicilor considerate esențiale pentru corecta formulare a unui obiectiv. Aceste caracteristici sunt următoarele:

S – specific;

M – măsurabil;

A – (de) atins/abordabil;

R – relevant;

T – încadrat în timp.

Există mai multe versiuni/variante ale acestor caracteristici și, implicit, ale acronimului SMART

Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține. Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă în primul rând de unul general. El vizează rezultate concrete, iar nu rezultate în general.

Ex: obiectiv general – "organizarea de training pentru angajații instituției X"

Ex: obiectiv specific – "organizarea de training pe tema scrierii de proiecte pentru angajații din Departamentul de afaceri europene al organizației X".

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Specific*, utilizați întrebări precum:

- Cine? Ce? Când? Cum? Care este grupul țintă?

Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă, în mod obligatoriu, la toate întrebările de mai sus în același timp.

Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Ex: obiectiv general – "organizarea de training pentru angajații instituției X"

Ex: obiectiv specific – "organizarea unui training pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X".

Se poate vedea, în exemplul de mai sus, că, prin compararea situației de la un moment dat cu obiectivul, se poate măsura dacă a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins (Ex: 50%, dacă la training au participat doar 2 angajați).

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *Măsurabil*, utilizați întrebări precum: Cât de mult(ă)? Cât de mulți(e)?

Abordabil/de Atins/reAlizabil – înseamnă că un obiectiv poate fi într-adevăr atins. În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte:

- prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date (Ex: nu se poate realiza o autostradă într-o săptămână și nici peste un ocean, dacă adâncimea apei în unele locuri este de câțiva km.);

- obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens, trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

În mod ideal, obiectivele trebuie să nu depindă de acțiunile unei alte entități decât cea care are responsabilitatea realizării lor.

Ex: obiectiv de atins/realizabil – "organizarea unui training pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X".

Ex: obiectiv nerealizabil: "organizarea unui training de 1 oră pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X", în condițiile în care aceștia nu au nici măcar studii medii și nu au mai văzut un proiect până acum.

De obicei, această caracteristică se evaluează ținându-se cont de capacitatea organizației sau organizațiilor care depun proiectul și trebuie să realizeze obiectivele.

Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect.

Realizarea unui obiectiv trebuie să contribuie în mod nemijlocit la atingerea unui obiectiv mai mare, mai general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Ex: În cazul de mai sus, în care obiectivul este "organizarea unui training pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X", impactul proiectului este creșterea numărului de proiecte eligibile pe care le depune organizația în cauză.

Dacă impactul vizat ar fi altul – spre exemplu: organizația X să își crească numărul de proiecte eligibile scrise/redactate de altă organizație – atunci obiectivul menționat ("organizarea unui training pe tema scrierii de proiecte pentru cei 4 angajați din Departamentul de afaceri europene al organizației X") nu ar mai fi relevant deoarece angajații menționați nu ar scrie ei înșiși proiectele. Relevanța unui obiectiv se evaluează în raport cu obiectivul general al aceluși proiect.

Încadrat în Timp – înseamnă că obiectivul conține și data până la care este prevăzut a se realiza.

Legat de un obiectiv încadrat în Timp, știm cât ar trebui ca acesta să se realizeze. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu *încadrat în Timp*, utilizați întrebări precum:

- Când? Până când? În ce perioadă?

4. Pentru a vorbi de **grupul țintă** trebuie să facem o delimitare în sensul de grup țintă direct și grup țintă indirect. Din grupul țintă direct al unui proiect fac parte cei care beneficiază în mod direct de pe urma proiectului. Prin grup țintă indirect înțelegem beneficiarii proiectului care vor profita de rezultatele acestuia dar nu în mod direct. Este bine ca în cazul elaborării proiectului să reușim să aproximăm prin cifre numărul concret atât al grupului țintă direct, cât și al celui indirect.

5. Următorul element ce trebuie să se regăsească în orice proiect este un plan de activități sau **pachete de activități**, în care se specifică durata derulării proiectului și se descrie fiecare activitate în parte. Planificarea activităților este o etapă importantă din orice proiect. În această parte se descriu activitățile derulate, ordinea și durata acestora. Este bine ca activitățile să fie prezentate cât mai în detaliu pentru a putea aproxima necesitatea cheltuielilor prevăzute în buget, dar și sarcinile avute de către echipa de proiect.

6. **Diagrama Gantt/Graficul Gantt**, denumit după Henry Gantt, care a folosit această procedură, prima oară, la începutul anilor 1900, este cel mai comun tip de programare.

Diagramele Gantt, cunoscute sub numele de diagrame bară sau diagrame ale planificării calendaristice, sunt cele mai întrebuintate diagrame în managementul proiectelor. Pentru

proiecte mai mici, diagramele Gantt sunt folosite ca instrumente de sine stătătoare și ca o listă de control pentru a se asigura că au fost realizate toate activitățile. Ele se folosesc concomitent cu diagramele rețelelor, cu structura descompunerii lucrărilor și cu alte instrumente. Scopul lor este de a facilita planificarea, evidențierea, monitorizarea și controlul celor mai multe proiecte, însă în cazul proiectelor medii-mari și mari nu mai sunt satisfăcătoare.

Diagrama Gantt un mijloc de a prezenta activitatile in functie de timp sau de valoare

- Pachetele de activitati reprezentate prin bare (lungimea barelor proportionala cu durata pachetelor de activitati);
- Pozitionarea barelor in concordanta cu o scala temporala;
- Diagrama de bare ca instrument de comunicare.

Principii de funcționare a digramei Gantt

- Arata desfasurarea in timp a activitatilor proiectului;
- Se realizeaza la nivel de Pachete de activitati si / sau la nivel de activitati;
- Punctul de pornire este WBS;
- Uneori, poate indica interdependentele dintre activitati si drumul critic al proiectului.

Model Diagrama Gantt

Model Diagrama Gantt							
Partener 1							
Partener 2							
Partener 3							
							Milestone 1
	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7
Activitatea							

7. În ultima parte a cererii de finanțare trebuie demonstrată modalitatea de continuare a proiectului după terminarea finanțării solicitate - **sustenabilitatea proiectului**. Trebuie accentuat în ce măsură nevoile pentru care a fost elaborat proiectul dispar după implementarea proiectului sau în ce măsură solicitantul va reuși continuarea acestui proiect. Este o parte

importantă a proiectului fiindcă de aici se poate determina, firește în funcție de specificul proiectului, dacă în urma implementării se rezolvă problema pentru care a fost creat sau nu.

8. De regulă, în anexele care se regăsesc la fiecare propunere de proiect una este **bugetul**, iar cealaltă o scurtă prezentare a solicitantului. La elaborarea bugetului trebuie avut grijă pe de o parte, atât de cerințele formulate de către finanțator, cât și de necesitățile concrete ale proiectului. Astfel, trebuie realizată o corelare între proiect, planul de activități și buget. Una dintre greșelile frecvente care se fac la elaborarea bugetului constă din faptul că anumite activități nu se regăsesc ulterior ca și capitole bugetare sau invers și anumite cheltuieli prevăzute în buget nu se regăsesc în planul de activități. Se poate afirma că bugetul reflectă în plan financiar activitățile proiectului.

Un buget poate să conțină trei secțiuni:

- veniturile,
- cheltuielile și
- bugetul narativ.

În marea majoritate a cazurilor bugetul unei cereri de finanțare va conține numai cheltuielile și bugetul narativ. Un alt element important îl poate reprezenta sumarul bugetului, care este scris după elaborarea bugetului, dar este prezentat înaintea lui în cadrul cererii de finanțare.

În cadrul unui buget avem două categorii principale de cheltuieli: **directe și administrative**. Unii dintre finanțatori mai acceptă și o a treia categorie de cheltuieli reprezentată de fondurile de dezvoltare pentru solicitant așa-numitul overhead, adică o taxă de succes.

- Prin **cheltuieli directe** înțelegem acele costuri bugetare care sunt necesare și derivă în mod direct din proiect.
- **Cheltuielile administrative** se referă la acele costuri care sunt necesare pentru administrarea proiectului (chirie, infrastructură de lucru, personal auxiliar, etc.).

Bugetul de cheltuieli al unui proiect va fi elaborat pe mai multe coloane din care să reiasă unitatea de măsură folosită, numărul acestor unități, costul cu aceste unități, costul total și în final, defalcat contribuția solicitantului și contribuția solicitată prin această cerere. Contribuția solicitantului poate consta din contribuția în natură și contribuția financiară.

Principalele capitole din orice buget sunt următoarele:

a) **resurse umane** – aici intră costurile privind salariile, diurnele – atât cele ale personalului implicat în proiect (coordonator de proiect, asistent/asistenți de proiect), cât și ale personalului auxiliar (secretar, contabil) sau ale specialiștilor (lectori, consultanți).

b) **transport** – la această categorie sunt incluse cheltuielile de transport necesare pentru buna desfășurare a proiectului.

c) **cheltuieli cu echipamentele** – aici se introduc costurile necesare cu cumpărarea sau închirierea echipamentelor. Este vorba de echipamentele care sunt necesare în derularea proiectului, prin urmare aceste echipamente derivă din caracterul acestuia. În cazul unui proiect care are drept scop efectuarea unei analize, probabil că echipamentele folosite vor fi mai ales calculatoare, copiator, imprimantă, dar în cazul unui proiect care are drept scop reabilitarea unei porțiuni de drum avem nevoie de mașini speciale cu care se pot efectua aceste lucrări.

d) **costuri de birou** – se referă în principal la cheltuielile necesare cu întreținerea biroului. Se pot include aici cheltuieli ce vizează atât chiria birourilor, întreținerea acestora, costuri cu asigurarea serviciilor (internet, telefon, fax), consumabile.

e) **alte cheltuieli** –pot fi introduse la această categorie – și se referă la cheltuielile privind publicațiile, evaluarea proiectului, organizarea unor evenimente (conferințe, seminarii).

În cadrul literaturii de specialitate funcției de planificare a bugetului i se atribuie următoarele caracteristici:

1. Bugetul cuantifică activități – adică le conferă valoare în bani.
2. Bugetele dirijează cheltuielile astfel încât resursele să fie cheltuite numai pentru activități care sprijină obiectivele proiectului.
3. Bugetele identifică ce resurse sunt necesare și când sunt solicitate
4. Bugetele permit examinarea obiectivelor și activităților unui proiect din punct de vedere al costului lor actual
5. Bugetele clarifică relația dintre cheltuielile directe necesare derulării proiectului și cheltuielile de susținere sau administrative (chirie, personal de specialitate, etc.)
6. Un buget realist și actualizat permite evaluarea financiară a proiectului.

Sumele incluse în buget trebuie să reflecte realitatea, ele trebuie să fie adaptate necesităților reale. De exemplu, în cazul salariilor acestea trebuie adaptate standardelor naționale – dacă activitatea nu necesită o specializare deosebită un coordonator nu poate să primească multiplul sumei medii la nivel național pentru această sumă.

Pașii care trebuie parcurși în elaborarea unui buget pentru o cerere de finanțare sunt următorii:

- stabilirea perioadei de lucru pentru fiecare etapă și pentru proiectul în ansamblu
- realizarea estimărilor pentru toate costurile
- estimarea valorii cheltuielilor
- estimarea veniturilor
- justificarea cheltuielilor – prin intermediu bugetului narativ

Trebuie să se acorde atenție faptului că, atât cererea de finanțare, cât și bugetul sunt părți ale unei propuneri de proiect. Acest proiect este definitivat doar după implementarea și derularea activității de evaluare.

O altă anexă care este solicitată la cererile de finanțare este **prezentarea solicitantului**. Înțelegem prin aceasta prezentarea datelor de contact (adresă poștală, e-mail, pagină webb), a structurii de conducere și a echipei de proiect. Este bine ca cel puțin coordonatorul proiectului să anexe la cererea de finanțare un Curriculum vitae. Alte date ce trebuie să apară în acest document se referă la experiența solicitantului din domeniu. Trebuie trecute toate finanțările ce au fost obținute în ultimii 3-5 ani prin intermediul cererilor de finanțare. În acest document mai pot fi adăugate datele de contact ale finanțatorilor.

II.3 Implementarea proiectului

Până acum au fost prezentate modul de concepere și elaborarea proiectelor care sunt necesare organizației/ comunității pe care o reprezentăm. A treia etapă în evoluția oricărui proiect constă din implementarea acestuia. În prima etapă s-a definit problema și s-a stabilit modalitatea de intervenție pentru rezolvarea ei, în faza a doua s-a elaborat planul de acțiune s-au stabilit resursele necesare, caracterul și apartenența acestora. Activitățile manageriale corespunzătoare celei de-a treia etape în existența unui proiect constau din utilizarea resurselor materiale și umane în conformitate cu planul de activități stabilit pentru îndeplinirea dezideratelor propuse în etapele anterioare. Prin urmare putem spune că în această etapă putem identifica cinci mari tipuri de activități manageriale:

- managementul activităților,

- managementul financiar,
- managementul resurselor umane,
- relația cu finanțatorul/finanțatorii,
- relația cu beneficiarii.

Managementul activităților. Una dintre primele reguli pentru managerul de proiect constă din cunoașterea cu exactitate a proiectului pe care îl conduce. Implicit din acest lucru reiese că acesta cunoaște cu exactitate activitățile pe care urmează să le implementeze în cadrul proiectului. Chiar mai mult se poate presupune că acesta a avut un rol important în elaborarea planului de activități. Rolul principal pe care îl are managerul de proiect este coordonarea echipei de proiect pentru realizarea activităților prevăzute. Este necesară implicarea directă în derularea proiectului dar și evaluarea continuă a activităților realizate.

Managementul financiar. O altă componentă a activității managerului de proiect constă din managementul financiar folosit în perioada implementării. Și aici activitatea începe din momentul elaborării proiectului când se stabilește necesarul de resurse și disponibilul de resurse. Prin resurse necesare se înțelege atât cele care vor fi atrase prin proiect cât și contribuția proprie a solicitantului. Prin disponibil de resurse înțelegem contribuția locală a solicitantului, acele resurse pe care acesta le poate pune la dispoziția proiectului. Este obligatoriu ca managerul de proiect să cunoască modul de alocare al acestor resurse. De exemplu este știut că finanțarea primită este disponibilă în mai multe tranșe. Este posibil ca ultima tranșă de finanțare care reprezintă aproximativ 10-15% din cea acordată devine disponibilă abia după decontarea integrală a proiectului. În această situație managerul de proiect trebuie să cunoască situația de la început și să știe modalitățile prin care poate avansa această sumă. Un alt exemplu este plata TVA²-lui din finanțările obținute. Foarte mulți finanțatori, de fapt, majoritatea acestora, nu acceptă TVA-ul ca și o cheltuială eligibilă. În această situație managerul de proiect îi rămân două posibilități:

- prima este obținerea cotei 0 de TVA,
- a doua este plățirea în avans a acestei taxe și recuperarea ulterioară a acestuia.

Primul pas în asigurarea managementului financiar de succes este participarea coordonatorului de proiect la elaborarea bugetului sau cunoașterea foarte bine a acestuia. Următorul pas este reprezentat de cunoașterea cu exactitate a procedurilor financiare aplicate de către finanțator. Un alt aspect pe care coordonatorii de proiect trebuie să îl trateze cu seriozitate este cointeresarea financiară a echipei de proiect. Beneficiile materiale ale echipei de proiect trebuie adaptate în funcție de resursele avute în cadrul proiectului.

De multe ori un management financiar defectuos al proiectului poate compromite realizarea acestuia. Planificarea și un control financiar riguros poate permite obținerea rezultatelor scontate de pe urma proiectului.

Managementul resurselor umane. Activitatea de management de proiect presupune coordonarea unei echipe de lucru. De aici derivă o serie de provocări la adresa coordonatorului. Elementele pe care orice manager de proiect trebuie să le trateze cu maximă seriozitate sunt reprezentate de:

- detalierea sarcinilor avute pentru fiecare membru al echipei de proiect,
- evaluarea periodică a rezultatelor obținute de fiecare membru al echipei,
- motivarea personalului,
- cointeresarea profesională și financiară a membrilor echipei de proiect.

² TVA - prescurtare de la Taxa pe Valoare Adăugată

Trebuie avut grijă la selecția persoanelor care vor activa în cadrul proiectului. Resursa umană este una dintre cele mai importante resurse ce vor fi alocate proiectului. De capacitățile acestor persoane vor depinde într-o foarte mare măsură rezultatele obținute în urma implementării proiectului.

Relația cu finanțatorii. Este una dintre prioritățile avute de către managerul de proiect. Existența unei bune relații de colaborare cu finanțatorul poate ajuta la rezolvarea multora dintre problemele care se ivesc pe parcursul implementării. Stabilirea de relații personale între staff-ul propriu și cel al finanțatorului este o inițiativă necesară. Numele și sigla organizației care finanțează proiectul trebuie să se regăsească pe toată documentația oficială a proiectului. Tot așa și pe rezultatele implementării acesteia (firește dacă este posibil).

Relația cu beneficiarii. Beneficiarii, sau în limbaj de managementul proiectelor- grupul țintă, trebuie consultați despre utilitatea proiectului pe tot parcursul derulării. Motivul pentru care este elaborat un proiect se referă la apariția unei necesități la nivelul grupului țintă iar proiectul vine în întâmpinarea acestor nevoi. Este posibil ca pe parcursul implementării din cauza unor schimbări produse în cadrul comunității unde activăm sau în societate în general nevoile grupului țintă să se schimbe. Dacă continuăm implementarea proiectului după planul inițial riscăm să nu mai răspundem noilor necesități apărute.

Monitorizarea și controlul proiectului

Prin monitorizare se înțelege acel proces ce permite obținerea informațiilor care să permită cunoașterea și înțelegerea stadiului proiectului la un moment dat, precum și tendințele de derulare a activităților incluse în proiect. Monitorizarea se poate face prin discuții cu personalul implicat în derularea proiectului, prin înregistrarea rezultatelor și a problemelor apărute, prin observarea activităților derulate. Monitorizarea permanentă a proiectului (se monitorizează activitățile, stadiul realizării planurilor, costurile, rezultatele proiectului) permite raportarea realizării acestuia, pentru că așa se obțin informațiile a căror procesare sprijină procesul de raportare.

Prin control se înțelege utilizarea informațiilor provenite din activitatea de monitorizare a proiectului, ca baza pentru luarea deciziilor de continuare, stopare sau îmbunătățire a proiectului.

Aspectele avute în vedere includ: tendințele rezultatelor obținute, rezultatele procedurilor de feedback, schimbările exterioare, corecția abaterilor constatate sau previzionate, rezultatele parțiale obținute.

Controlul înseamnă aprecierea tendințelor performanțelor și compararea cu obiectivele urmărite, cu rezultatele parțiale și cu noile așteptări referitoare la proiect. Se caută răspuns la întrebările următoare:

- Situația este “mai buna”, “neschimbată” sau “mai rea”?
- Rezultatele obținute sunt diferite de cele planificate? În ce direcție? Pot fi exploatare în mod avantajos? Cum?
- Ce a determinat abaterea de la situația planificată? În ce condiții poate fi acceptată abaterea? Este necesară re-negocierea contractului de finanțare a proiectului?

În cazul determinării unor rezultate neconforme față de planificarea inițială există două alternative:

- aplicarea de acțiuni corective / preventive pentru eliminarea cauzelor abaterilor, sau
- exploatarea oportunităților create, pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului.

CONTROLUL PROIECTULUI este eficace atunci când:

- este pus în practică un mecanism pentru feedback, pentru rezolvarea conflictelor și corecția abaterilor în timp util
- dacă abaterile posibile au fost anticipate în faza de planificare, atunci este posibilă aplicarea de acțiuni corective sau apariția abaterilor poate fi împiedicată prin acțiuni preventive adecvate
- controlul proiectului înseamnă implementarea cu succes a proiectului, nu găsirea de vinovați sau pedepsirea lor.

Raportarea proiectului

Raportarea vizează transferul informațiilor:

- Din interiorul proiectului către beneficiar – progresul proiectului, modificări în derularea proiectului
- De la echipa de proiect către managerul de proiect

Rapoartele trebuie să fie scurte, concise și cuprinzătoare. La nivelul unui proiect acestea trebuie să fie unitare ca formă, pentru a permite nivelelor ierarhice superioare o estimare rapidă asupra stadiului și problemelor proiectului.

Rapoartele au rol de documentare a proiectului. În acest sens se va institui un sistem de arhivare clar, conform structurii proiectului.

Rapoartele au rol de apărare în cazul unor divergențe apărute între echipa de proiect și beneficiar(sponsor) și de aceea este important ca rapoartele, cu confirmarea primirii de către beneficiar, să fie arhivate și ca acestea să cuprindă toate informațiile referitoare la problemele apărute pe parcurs, scenarii, alternative care așteaptă decizia beneficiarului(sponsorului).

Raportarea derulării proiectului se face conform cerințelor contractului (în forma și limba specificate, în numărul de exemplare, cu subiectele și periodicitatea solicitate).

Raportarea implică de obicei:

- rapoarte intermediare
- raport final
- rapoarte de evaluare
- rapoarte speciale, la cererea Autorității contractante.

Fiecare raport include de obicei:

- un raport tehnic, inclusiv anexe: tabele, grafice, materiale obținute, declarații, etc.
- un raport financiar.

Raportarea proiectului trebuie să aibă în vedere:

- definirea rezultatelor obținute
- relevanta proiectului
- obiectivele urmărite; publicul țintă
- mesajul transmis prin implementarea proiectului
- avantajele obținute de organizația promotoare
- evidențierea obstacolelor
- identificarea rezultatelor neplanificate
- evidențierea valorii adăugate de proiect.

Raportul tehnic cuprinde de obicei următoarele capitole:

- datele necesare pentru identificarea proiectului și a organizației
- descrierea activităților desfășurate și a rezultatelor obținute
- descrierea abaterilor față de planificarea inițială și a corecțiilor și acțiunilor corective necesare
- programul de activități pentru perioada următoare, conform noii planificări
- rezumatul cheltuielilor făcute, față de bugetul inițial.

Suplimentar, de obicei la rapoarte se anexează diferite documente și materiale (**conform cerințelor specifice ale fiecărei Autorității contractante**):

- bugete de cheltuieli, bugete rectificate
- declarații
- liste de documente justificative pentru cheltuielile făcute (eventual copii pentru unele documente)
- copii după unele produse ale proiectului
- fișe de manoperă pentru persoanele din echipa de proiect, altele.

II. 4. Evaluarea/finalizarea proiectului

În această etapă din viața unui proiect se încheie angajamentele avute cu finanțatorii și se face evaluarea financiară legată de utilitatea proiectului. În această etapă cea mai importantă activitate ce revine managerului de proiect este legată de realizarea raportului final financiar și a celui narativ. Acestea sunt două documente care sunt solicitate de fiecare finanțator în parte. În funcție de procedurile finanțatorului putem identifica formulare de raportare foarte complexe sau unele extrem de simple care se completează pe parcursul a două-trei pagini. În aceste documente trebuie decontate cu exactitate toate sumele primite sub formă de finanțare și trebuie raportate toate activitățile care au fost prevăzute. Eventualele neconcordanțe (dintre proiectul propus și activitățile realizate) trebuie explicate.

O altă activitate ce va fi realizată în această etapă se referă la stabilirea modalităților prin care proiectul va fi continuat ulterior. În general aceste lucruri sunt prevăzute încă din faza elaborării proiectului dar un plan de acțiune concret va fi realizat abia în această etapă.

Tot aici se realizează evaluarea proiectului. Evaluare reprezintă emiterea de judecăți asupra următoarelor aspecte:

- dacă s-au atins obiectivele urmărite prin proiect,
- dacă resursele (umane, financiare) au fost bine folosite,
- dacă calitatea activităților a fost corespunzătoare.

Pentru a avea o evaluare eficientă este nevoie de îndeplinirea a 3 cerințe esențiale:

- obiectivele proiectului să fie clare echipei de proiect de la bun început,

- monitorizarea trebuie să se efectueze pe parcursul întregului proiect, iar informațiile trebuie culese și prelucrate cu grijă,
- rezultatele evaluării trebuie să producă schimbări la nivelul abordării organizaționale.

Evaluarea poate fi făcută atât de persoane care aparțin organizației ce implementează proiectul sau pot fi și externi ai acestei organizații. Este bine detaliile privind efectuarea acestei activități să fie stabilite încă de la începutul proiectului.

Exemple
Compararea beneficiilor proiectului cu resursele alocate si rezultatele propuse
Compararea costurilor planificate cu cele efective
Compară efortul consorțiului cu eforturile altor organizații atrase în implementare
Compararea nr.de beneficiari ai proiectului cu nr.total de persoane/companii din grupul țintă
Compară nr.persoanelor din proiect cu cel total din grupul țintă
Compararea nevoilor clienților proiectului cu cele ale grupului țintă
% clienților mulțumiți de serviciile oferite de proiect
Compararea nevoilor viitoare cu posibilitățile existente

Activitatea propriu-zisă de evaluare este realizată în trei etape distincte:

1. pre-evaluare.
2. implementarea evaluării,
3. post-evaluare.

În prima etapă este realizată planificarea activității de evaluare. Se stabilește De ce se face? Pentru cine se face? Ce este evaluat? De către cine este realizat? Planul de acțiune al evaluării. În a doua etapă se colectează informațiile pe baza cărora se face evaluarea, se analizează acestea și se prezintă rezultatele. În cea de-a treia etapă din activitatea de evaluare se obține acordul asupra recomandărilor care reies din evaluare.

III. Echipa proiectului – resursa umana implicată

III 1 Resursa umană implicată

Beneficiarii proiectelor sunt cunoscuți sub numele de **grup-țintă** (target-group), prin care sunt identificați cei ce vor **beneficia direct** sau **indirect** de rezultatele transpunerii în realitate a proiectului respectiv.

De asemenea, se folosesc termenii de sponsor și stakeholder, ceea ce înseamnă susținătorul, de regulă financiar, al programului care solicită realizarea lui prin proiecte, respectiv stakeholder-ii ar fi cei implicați în reușita proiectelor propuse.

Se poate trage concluzia că în categoria stakeholder-ilor intră beneficiarii direcți, sponsorii, responsabilii administratori ai sistemului beneficiar, publicul larg, dacă proiectul are efecte și pe acest plan, fie numai din mândria înfăptuirii lui, nu neapărat în ipostaza de beneficiari. Pentru Levi Strauss & Co. stakeholder este orice persoană, grup sau entitate semnificativă sau oricine dintre cei aflați sub impactul material al unei probleme luate în considerare. Ei pot fi interni și externi.

Stakeholder-ii interni sunt văzuți ca parteneri de afaceri și aparțin următoarelor categorii:

- angajații implicați în procesul decizional;
- grupul de comercianți ai produselor firmei;
- acționarii;
- echipa de conducere;
- angajații firmelor aflate în parteneriat;
- afiliații firmei și cei ce lucrează sub licența ei;
- angajații, în general, ai firmei

Stakeholder-ii externi companiei sunt:

- contractorii externi (proprietarii și echipele de conducere), precum și angajații acestora;
- comunitatea oamenilor de afaceri și organismele guvernamentale;
- furnizorii;
- organismele de interes public (cum sunt sindicatele, grupurile religioase, grupurile preocupate de protecția mediului ș.a.).

Totuși, beneficiarii, prin prisma mai multor programe cu finanțare națională sau internațională, trebuie să aparțină unei cât mai mari arii geografice, deci grupul-țintă să fie pe cât posibil cât mai diversificat, cu impact îndeosebi asupra defavorizaților din variate colectivități.

În managementul proiectelor europene se întâlnesc 2 categorii distincte

- pe cea a **beneficiarilor direcți**, și alta,
- a **beneficiarilor indirecti**.

Prima se referă la grupul-țintă, iar cea de-a doua la comunitatea sau comunitățile cărora acestea le aparțin.

Pentru a scoate în evidență faptul că se exprimă interesul întregii comunități, în ultima perioadă, au mare succes proiectele propuse de consorții. Am putea concluziona că un proiect implică participarea directă sau indirectă a mai multor persoane, deseori numite și actori, întrucât filmul derulării lui se poate înfăptui prin diverse scenarii.

În primul rând, este realizatorul, cel ce concepe proiectul, numit în literatură proiect designer. Acesta poate fi o persoană fizică sau juridică, un grup de persoane din interiorul unei organizații și/sau din afara acesteia.

Deseori, se apelează la organizații specializate în conceperea proiectelor, de genul centrelor de consultanță. Sunt programe regionale care încurajează implicarea în conceperea proiectelor a unui număr cât mai mare de organizații și/sau zone, prin reprezentanții acestora. Se confirmă astfel faptul că rezultatul implementării este benefic tuturor părților implicate.

Dintre acestea, de regulă, doar una are rolul de coordonator al posibilului proiect acceptat și alta sau altele ar putea fi contractor, cu responsabilități pe linia managementului proiectului aprobat.

O singură persoană poate fi, însă, atât coordonator, cât și contractor. Un contractor, la rândul lui, poate să aibă subcontractori. Toate aceste roluri implică responsabilități bine definite prin proiect, stipulate prin contracte semnate după aprobarea proiectului, anunțate în faza de concepere prin intenții de participare.

Intenția de participare, încă din faza de concepere a proiectului, se constituie ca piesă distinctă în documentația proiectului și ea trebuie să descrie, pe scurt, condițiile în care părțile vor fi implicate în dezvoltarea ulterioară a proiectului. Mai mult, pentru a proba calitățile părților participante, se apelează la cunoscutele curriculum-vitae (CV) sau la descrieri organizaționale, din acestea rezultând experiența anterioară, potrivit scopului proiectului.

Facem mențiunea că ipostazele de contractor sau coordonator devin efective în faza de implementare a proiectului, când între părți intervin obligații contractuale.

III. 2. Managementul echipei de proiect

Activitatea de management de proiect presupune coordonarea unei echipe de lucru. De aici derivă o serie de provocări la adresa coordonatorului.

Elementele pe care orice manager de proiect trebuie să le trateze cu maximă seriozitate sunt reprezentate de:

- detalierea sarcinilor avute pentru fiecare membru al echipei de proiect,
- evaluarea periodică a rezultatelor obținute de fiecare membru al echipei,
- motivarea personalului,
- cointeresarea profesională și financiară a membrilor echipei de proiect.

Trebuie avut grijă la selecția persoanelor care vor activa în cadrul proiectului. Resursa umană este una dintre cele mai importante resurse ce vor fi alocate proiectului. De capacitățile acestor persoane vor depinde într-o foarte mare măsură rezultatele obținute în urma implementării proiectului.

Partea căreia îi revine rolul principal în timpul implementării este cunoscută și sub numele de unitate de implementare, iar persoana responsabilă se numește responsabil/director/șef de proiect sau proiect manager.

Echipea unui proiect este alcătuită dintr-un număr de oameni cu abilități complementare, care împărtășesc același scop, un set de standarde de performanță și au o abordare a muncii care le este comună.

Echipa de proiect

- Echipa de management
- Echipa de implementare
- Echipa administrativă

Roluri în cadrul echipei de proiect

- Manager proiect
- Asistent manager
- Coordonatori Parteneri
- Coordonatori pachete de activități/(Responsabil promovare, Responsabil comunicare, Responsabil grup tinta)
- Experți termen lung
- Experți termen scurt, specialiști
- Responsabil financiar/Contabil
- IT
- Responsabil juridic

Calitățile managerului de proiect:

- calități personale: personalitate dominantă, asumarea spontană a relației de lider, să fie flexibil, ușor adaptabil, perseverent. Trebuie să aibă o capacitate decizională deplină.
- calificări: în domeniul relațiilor umane (abilitate ridicată de creare și întreținere a acestor relații) în domeniul afacerilor și managerial, precum și în domeniul tehnic și “know-how”-ului.
- cunoștințe profesionale, de specialitate, solide, care să-I permită adaptarea de decizii de importanță majoră în realizarea proiectului.
- asigură adeziunea colaboratorilor săi la proiect
- să aibă simț de conducere și cooperare
- să îmbine spiritul de autoritate cu acțiunea de colaborare pe baza priceperii, a cunoașterii oamenilor și sarcinilor.

IV Managementul proiectelor europene

IV.1. Atragere de fonduri

În cadrul procesului de management de proiect o activitate cu o însemnătate deosebită este reprezentată de fundraising – atragerea fondurilor prin intermediul proiectelor. Trebuie să remarcăm faptul că proiectele nu reprezintă scopul unei activități, ci mijloacele prin care se pot atrage resurse suplimentare, se pot rezolva anumite probleme identificate în cadrul respectivei organizații sau comunități. După cum am amintit și la început, în cea de-a treia parte a acestui material ne vom concentra asupra metodelor de atragere de fonduri care stau la dispoziția managerilor de proiect. În cadrul acestei părți a suportului de curs am încercat să îmbinăm posibilitățile de fundraising care se află la dispoziția facilitatorilor comunitari indiferent dacă aceștia încearcă obținerea de fonduri pentru proiectele administrației publice locale - în cadrul căreia activează - sau pentru una dintre organizațiile neguvernamentale care își desfășoară activitatea în cadrul comunității.

Pentru asigurarea succesului unei campanii de atragere de fonduri trebuie îndeplinite anumite condiții:

- existența unui proiect scris
- solicitarea unei donații
- bază de date cu posibili finanțatori
- alocarea de timp pentru atragerea fondurilor
- alocarea de bani pentru atragerea fondurilor
- existența unei echipe specializate în atragerea fondurilor.

În literatura de specialitate s-au identificat zece pași necesari pentru a putea asigura succesul unei campanii de fundraising. Acești pași sunt următorii:

1. Cunoașterea principiilor de bază ale marketing-ului
2. Cunoașterea climatului general în care se desfășoară atragerea de fonduri.
3. Elaborarea proiectului pentru care se solicită finanțarea.
4. Implicarea întregii echipe în cadrul activității.
5. Efectuarea unui studiu de piață
6. Alegerea planului de lucru.
7. Studiarea potențialilor finanțatori
8. Comunicarea și implementarea planului de lucru
9. Solicitarea finanțării
10. Reînnoirea solicitării

1. Cunoașterea principiilor de bază ale marketing-ului

O abordare profesională a procesului de atragere a fondurilor începe prin a conștientiza că relația donator-beneficiar este reciprocă. Finanțatorul are dreptul de a primi ceva în schimbul donației sale. În concluzie, trebuie prezentată în așa fel cererea noastră încât finanțatorul să conștientizeze avantajul său prin participarea la finanțarea acestui proiect.

2. Cunoașterea climatului general în care se desfășoară atragerea de fonduri

Într-o activitate de fundraising este bine să se pornească de la o cunoaștere în detaliu atât a factorilor interni care aparțin de organizația reprezentată, cât și a factorilor externi acesteia. Printre factorii interni menționăm disponibilitatea organizației de a atrage fonduri,

echipa care ne stă la dispoziție, sistemul de management aplicat, planificarea strategică la nivel organizațional. Printre factorii externi care influențează activitatea de atragere de fonduri putem aminti: cadrul legal, fiscal, indici demografici. Dacă nu se ține cont de toate aceste elemente interne sau externe organizației riscăm să periclitàm șansele strategiei de fundraising adoptate.

3. Elaborarea proiectului pentru care se solicită finanțare

Nici un finanțator nu va accepta să acorde sprijin pentru o organizație dacă intențiile acestuia nu vor fi prezentate în detaliu. Modul cel mai indicat de prezentare a conceptului pentru care solicităm finanțare este proiectul ale cărui elemente au fost tratate distinct în prima parte a acestui material. Elementele care trebuie să se regăsească obligatoriu sunt scopul, obiectivul/le și activitățile pentru care se solicită finanțarea.

4. Implicarea întregii echipe în cadrul activității

Activitatea de management de proiect în general și cea de fundraising în special se bazează pe munca în echipă. Se poate spune că acestea reprezintă o activitate în care implicarea fiecărui membru al echipei, începând cu structura de conducere și continuând cu personalul executiv, este necesară și utilă.

5. Efectuarea unui studiu de piață

Prin studiu de piață nu înțelegem efectuarea unei cercetări economice ci, ne referim la faptul că posibii finanțatori pentru proiectele pe care le elaborăm pot proveni din medii diferite. În această etapă se trec în revistă acești posibili finanțatori care pot fi: agenții guvernamentale, firme private, regii autonome, fundații, asociații, cultele religioase și chiar persoane fizice.

6. Alegerea planului de lucru

În această etapă se stabilesc modalitățile de abordare ale fiecărui finanțator în parte și se decide dacă se vor solicita banii pentru întregul proiect/program sau numai o co-finanțare pentru o activitate distinctă. Printre strategiile de abordare se numără solicitările directe, cererile de finanțare, evenimentele speciale, cererile de sponsorizare.

7. Studiarea potențialilor finanțatori

Pentru identificarea finanțatorilor potențiali este nevoie de un studiu de piață care să identifice cei mai interesanți finanțatori. Se poate chiar propune celor care desfășoară asemenea activități alcătuirea unei baze de date cu finanțatorii care oferă sprijin în domeniile de interes. Pentru reușita unui proiect/program se sugerează stabilirea unor relații personalizate între membrii celor două echipe (solicitant – finanțator).

8. Comunicarea și implementarea planului de lucru

Odată realizat planul de lucru privind contactarea finanțatorului/finanțatorilor, se trece la implementarea acestuia. În această etapă o foarte mare importanță i se acordă procesului de comunicare, precum și modalităților de eficientizare ale procesului în sine. Comunicarea se realizează între solicitant și finanțator, dar și între solicitant și beneficiar (în cazul în care

aceștia nu coincid) și între solicitant și parteneri. Orice probleme ce pot apărea în cadrul relațiilor de comunicare pot afecta în mod direct succesul campaniei de strângere de fonduri.

9. Solicitarea finanțării

Toate etapele menționate mai sus fiind parcurse nu ne rămâne altceva de făcut decât solicitarea finanțării. Trebuie să se aibă în vedere ca documentația care va fi pusă la dispoziția finanțatorului să conțină toate informațiile necesare și să corespundă cerințelor formulate de acesta.

10. Reînnoirea solicitării

În momentul în care inițiem o nouă campanie de atragere de fonduri trebuie acordată o atenție deosebită finanțatorilor care au mai sprijinit organizația pe care o reprezentăm. Șansele de a obține o nouă finanțare sunt foarte mari, firește în condițiile în care precedentele colaborări s-au desfășurat fără a întâmpina probleme (ne gândim aici la incapacitatea de a derula proiectul sau, și mai rău la deturnare de fonduri). Și din punctul de vedere al finanțatorului este mult mai comodă și sigură colaborarea cu un solicitant cu care s-au stabilit deja contacte.

IV.2. Clasificarea surselor de finanțare

Clasificarea surselor de finanțare este un exercițiu util în strategia de atragere a fondurilor, ea permițând segmentarea pieței, identificarea piețelor potențiale unde poate fi “vândută” cererea de finanțare, creșterea șanselor, o mai bună organizare a efortului, precum și sistematizarea metodelor de atragere a fondurilor în funcție de sursă de finanțare, pentru a menționa numai câteva dintre ele. Criteriile de clasificare sunt foarte diverse, prezentându-le numai pe cele mai utile în sistematizarea efortului de atragere a fondurilor.

În funcție de localizarea geografică a finanțatorului se pot distinge două categorii majore:

- Surse interne de finanțare
- Surse externe de finanțare

În funcție de localizarea geografică a ariei de sprijin distingem proiecte:

- Interne
- Externe
- Mixte (internaționale)

Tipuri de finanțatori

Fundațiile individuale sau familiale sunt înființate prin contribuția unor filantropi individuali sau a unor familii care de cele mai multe ori exercită o influență foarte puternică, directă sau indirectă asupra distribuirii fondurilor. Multe din aceste fundații sunt stabilite printr-o moștenire importantă, la care apoi pot contribui și ceilalți membri ai familiei. Unele fundații de acest tip practic nu au personal angajat, unul din membrii familiei ocupându-se în timpul liber de administrarea fondurilor. La polul opus se află fundațiile particulare care cu timpul au devenit printre cele mai mari instituții finanțatoare și care au multi angajați. Exemple: Pew Charitable Trust, Charles Stewart Mott Foundation, Ford Foundation, Rockefeller Brothers Fund

Fundațiile corporațiilor sunt înființate de către firmele mari, contribuțiile anuale fiind dependente de profitul firmei. De cele mai multe ori directorul executiv este unul din angajații companiei care poate avea și alte îndatoriri în domeniul relațiilor publice sau comunitare. Exemple: IBM Foundation, AT&T Foundation, Mitsubishi Electronic America Foundation, Sega Foundation.

Fundațiile comunitare sunt înființate prin contribuția unor numeroase persoane fizice și juridice dintr-o anumită comunitate (localizată geografic) și care își limitează sprijinul financiar la acea comunitate. Cu toate că cererile de finanțare sunt aprobate de comitetul de evaluare al fundației, mulți finanțatori își mențin un anumit control asupra fondurilor pe care le pun la dispoziție. Exemple: Healthy City Foundation (Polonia), Bay Area Foundation (San Francisco), Fund for the City of New York.

Fundațiile mixte își obțin fondurile atât de la bugetul de stat, cât și din surse particulare sau comerciale. Domeniile în care ele acordă finanțare trebuie să fie de interes foarte larg, cu un beneficiu public evident, dat fiind faptul că o parte din bani vin practic de la contribuabili. Exemple: National Science Foundation (Statele Unite), International Research Exchange Network, German Marshall Fund of the United States, Centrul Regional pentru Protecția Mediului (REC)

Agențiile guvernamentale utilizează fonduri provenite de la bugetele de stat, deci în final de la contribuabil. Dezavantajul constă în faptul că modul de accesare poate fi uneori dificil și birocratic, scopurile lor având uneori și un determinism politic. Întreg procesul, de la înaintarea cererii și până la finanțare, poate dura mai mult de un an. Printre avantajele se numără faptul că fondurile de care dispun sunt foarte mari și au în vedere finanțarea unor domenii destul de diverse. Exemple: British Know How Fund, Programul PHARE, Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID).

Programele internaționale sunt orientate spre finanțarea unui anumit domeniu la nivel internațional. În general au aceleași avantaje și dezavantaje ca și cele ale agențiilor guvernamentale, având în vedere că sursa banilor este guvernamentală (de la guvernele naționale). Exemple: Danube Environmental Program, Black Sea Environmental Program, Center for Development and Population Activities.

Programele guvernamentale se adresează unor probleme deosebite la nivel național. Astfel poate fi abordată reintegrarea șomerilor, situația copiilor, probleme de mediu, tineretul, etc. În general aceste programe sunt gândite pentru a putea fi ușor accesate de către organizațiile neguvernamentale. Există cazuri în care ele sunt orientate spre probleme locale, astfel fondurile putând fi administrate de Consiliile Local sau de către Prefecturi. Exemple: Programele pentru tineret finanțate de Ministerul Tineretului și Sporturilor, Fondurile de Dezvoltare Socială.

Asociațiile religioase pot și ele finanța diferite tipuri de proiecte. Fie că este vorba de asociații ale unor culte, fie că este vorba de o anumită biserică ele pot fi surse de finanțare importante în domenii ca serviciile sociale, protecția mediului, grupuri defavorizate, minorități. Fondurile sunt în general ușor de accesat, procedura fiind facilă și puțin birocratizată. Sumele acordate sunt însă relativ mici, nedepășind decât rareori câteva mii de dolari. Exemple: AIDROM, Biserica Luterană.

Alte instituții pot pune și ele la dispoziție diferite programe de finanțare. Aici poate fi vorba de instituții de învățământ sau cercetare, instituții din domeniul culturii sau artei. Exemplu: Granturile Academiei Române.

Organizațiile neguvernamentale reprezintă uneori un sponsor deloc de neglijat. Există ONG-uri dezvoltate care colectează fonduri pe care apoi le donează pentru proiecte mai mici. Finanțarea se face de cele mai multe ori în aceleași domenii de activitate cu al organizației donatoare, sumele putând varia de la câțiva dolari până la zeci de mii de dolari.

Exemple: World Wide Fund for Nature, Friends of the Earth, International Womens Association

Firmele constituie un finanțator deosebit de important. Ele pot asigura fondurile necesare pentru bugetul de bază, pentru investiții sau echipamente. Este mult mai ușor să se obțină sponsorizări de la firme ca fonduri nerestricționate, decât obținerea lor de la o fundație sau un program de finanțare național sau internațional. În plus nu trebuie neglijate nici donațiile în bunuri sau servicii pe care le pot face diferite firme.

Persoanele particulare într-un număr mare pot asigura sume substanțiale. Principala metodă de accesare a acestei surse de finanțare o reprezintă solicitările directe.

IV. 3. Finanțarea prin intermediul cererilor de finanțare

În prezent această metodă este cea mai utilizată de organizațiile (organizații publice sau private) din România datorită posibilităților destul de reduse pe care, până de curând, le ofereau sponsorizările, activitățile economice și donațiile individuale, precum și din cauza efortului mai mare pe care îl presupune utilizarea acestor metode.

Cererile sau propunerile de finanțare sunt adresate unei organizații finanțatoare care poate fi o fundație, o asociație, un program guvernamental sau internațional. De cele mai multe ori o cerere de finanțare este destinată finanțării unui program/proiect/activitate, pentru achiziționarea unor bunuri, operațiunilor curente sau dezvoltării unei organizații/comunități. Principalii pași care trebuie parcurși în elaborarea unei cereri de finanțare sunt:

- identificarea subiectului pentru care se cere finanțarea
- planificarea activităților și bugetului
- identificarea surselor de finanțare
- scrierea propunerii de finanțare

Propunerea de proiect trebuie să aibă la bază:

- cerințe reiesite din necesități regionale sau locale
- costuri reale estimate
- oportunitatea de a atrage surse de finanțare externe (europene)
- parteneriate pe obiectivele proiectului
- acoperirea sumelor de cofinanțare
- implementarea proiectului se face în parteneriat

Tipuri de programe de finanțare - Arhitectura programelor de finanțare

Obiectivele politicii de coeziune vor fi realizate prin intermediul a 8 programe operaționale:

- Programul pentru competitivitate (FEDR);
- Programul privind infrastructura de anvergură (transport, mediu și energie), finanțat din FEDR și din Fondul de coeziune;
- Programul regional (FEDR), care se adresează nevoilor regionale și locale;
- Programul privind asistența tehnică (FEDR), care sprijină gestionarea fondurilor ESI;
- Programul privind capitalul uman (FSE), care abordează prioritățile din domeniul ocupării forței de muncă, al educației și al incluziunii sociale;
- Programul privind capacitatea administrativă (FSE), care abordează reforma administrativă și sprijinul pentru instituțiile publice;

Programul Operational Regional POR 2014-2020

Se fundamentează pe analize socio-economice detaliate și pe analiza SWOT, care evidențiază actualitatea celor mai multe priorități de dezvoltare regională identificate pentru actuala perioadă de programare, dar și priorități noi, menite să conducă la creșterea capacității inovative la nivel regional și local.

Sunt încă de actualitate nevoile de dezvoltare a anumitor tipuri de infrastructuri – de transport, educațională, de sănătate – completate cu priorități noi, impuse de necesitatea modernizării economiilor regionale românești, în concordanță cu politica de coeziune a UE și cu țintele de atins în contextul Strategiei Europa 2020, privind investițiile în tehnologii moderne, servicii și creșterea competitivității.

Programul Operațional Competitivitate 2014-2020

Este un document strategic de programare, obiectivul fiind de a contribui la Strategia Uniunii Europene pentru o creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, luând în considerare obiectivele și prioritățile specific tematice selectate în funcție de nevoile naționale, regionale și locale. Sectoare:

Cercetare, Dezvoltare Tehnologică și Inovare (CDI) pentru susținerea competitivității economice, Detalii: <https://structurale.ancs.ro/>

Tehnologia Informației și Comunicațiilor (TIC) pentru o economie digitală competitivă.

Programul Operational de Dezvoltare a Resurselor Umane 2014-2020

Programul acționează pentru crearea de oportunități pentru indivizi/comunitate și promovează o dezvoltare durabilă.

Viziunea se concentrează pe realizarea unui grad ridicat de absorbție a FSE și asigurarea unui management administrativ și tehnic eficient al proiectelor, în sprijinul dezvoltării resurselor umane în România și care să contribuie efectiv la coeziunea socială și economică la nivelul Uniunii Europene lărgite.

Informatii suplimentare: <http://www.fonduri-ue.ro/posdru/index.php/posdru>

Cecuri de Inovare – Inno-Vouchere

Este o schemă de finanțare al cărei principiu de bază este „primul venit – primul servit”. Scopul schemei constă în asigurarea unui instrument flexibil pentru susținerea IMM – urilor din sectorul productiv în vederea modernizării tehnologice și creșterii gradului de inovare, prin simplificarea procedurilor de finanțare.

Obiectivul schemei îl constituie consolidarea și dezvoltarea sectorului productiv românesc al întreprinderilor mici și mijlocii prin:

- valorificarea competențelor tehnico-științifice din sistemul de CDI în sectorul productiv prin asistarea IMM-urilor în procesul de dezvoltare și modernizare, achiziționarea de tehnologii, echipamente noi și know-how;
- inovarea proceselor de producție și a produselor;
- creșterea productivității și a calității produselor obținute la nivelul întreprinderilor mici și mijlocii.

Schema de finanțare se adresează tuturor IMM-urilor care desfășoară activități inovative din sectorul productiv. Beneficiari pot fi

- IMM-uri cu potential tehnologic

- Provideri de servicii: firme de consultanță,
- Institute de R&D,
- Universități

Aceste tipuri de finanțări au drept scop: susținerea IMM-urilor din sectorul productiv în vederea modernizării tehnologice și creșterii gradului de inovare prin:

- servicii pentru dezvoltare de noi produse, tehnologii, PI
- implementare și testare modele experimentale, patente
- cercetare industrială cu scopul introducerii în fabricație
- evaluare și audit tehnologic,
- studii de fezabilitate,
- planuri de afaceri,
- activități suport pentru inovare
- transferul rezultatelor cercetărilor către IMM-uri,
- certificarea produselor, testare, analize de laborator

Programul EUREKA

Este un program de cercetare orientat către aplicarea pe piață pentru creșterea productivității și competitivității industriale.

Finanțează noi cercetări, pe domenii diverse, idei de la laborator până la punere pe piață. Cooperare europeană EUREKA se adresează agenților economici, persoane juridice române, interesați să dezvolte proiecte în cadrul inițiativei EUREKA

Coordonatorul proiectului este un agent economic care are în obiectul de activitate și cercetare – dezvoltare. Parteneri: agenți economici, entități CDI, unități ale administrației publice locale, unități de transfer tehnologic sau în concordanță cu Programul european.

Horizon 2020 (2014-2020)

Orizont 2020 este cel mai amplu program de cercetare și inovare derulat de UE. Orizont 2020 contribuie la realizarea acestui obiectiv, îmbinând cercetarea și inovarea și punând accentul pe trei domenii-cheie: excelența științifică, poziția de lider în sectorul industrial și provocările societale. Scopul este de a asigura capacitatea Europei de a produce o știință și tehnologie de clasă mondială, care să stimuleze creșterea economică.

https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_RO_KI0213413RON.pdf

V. Greșeli frecvente în întocmirea proiectelor europene

Pentru elaborarea unui proiect de calitate, este bine a se considera care sunt motivele care duc la respingerea cererilor de finanțare.

Destul de frecvent lipsa unui singur document prevăzut în Ghidul Solicitantului duce la eliminarea proiectului înainte de evaluarea tehnică. Astfel se întâmplă ca o propunere bună să nu aibă șansa de a primi finanțare dintr-o neatenție. De aceea, se recomandă verificarea de mai multe ori a documentelor din cererea de finanțare, confruntându-le cu lista documentelor necesare, din Ghid. În acest caz regula este foarte strictă, în cazul lipsei unui document, nu există posibilitatea de a fi adus ulterior.

Cererile sunt respinse dacă:

- Punctajul obținut este mai mic decât minimul prevăzut în Ghidul Solicitantului;
- În urma analizei financiare, sunt eliminate unele costuri, iar rezultatul este un buget total mai mic decât suma minimă admisă.

Lista principalelor motive de respingere a proiectelor cuprinde:

- Nerespectarea criteriilor de eligibilitate și conformitate administrativă;
- Solicitant, partener sau proiect neeligibil;
- Capacitate operațională și financiară scăzută;
- Proiect nerelevant;
- Proiect de slabă calitate din punct de vedere tehnic și financiar.

Nerespectarea criteriilor de eligibilitate și conformitate administrativă:

Aproximativ 40% din propuneri sunt respinse din cauza neatenției sau a nerespectării unor reguli simple, de bază. Printre motive, pot fi menționate:

- Documentație incompletă;
- Cereri scrise de mână și nu dactilografiate.

Exemple: Dacă lipsesc documente, ștampile, semnături, dacă bugetul este exprimat într-o altă monedă decât cea menționată în Ghid.

Solicitant, partener sau proiect neeligibil:

Acest lucru înseamnă nerespectarea criteriilor menționate în ghid privind participării acceptați la licitație și tipurile de activități care pot fi trecute în proiect. O altă serie de propuneri sunt respinse dacă:

- Solicitanții nu întrunesc condițiile stipulate în Ghid (de exemplu au datorii la stat, sunt organizații care nu au menționate în statut activitățile propuse, nu activează nici ei nici partenerii lor în regiunea prevăzută pentru proiect, sau sunt instituții care, potrivit Ghidului, nu pot solicita finanțare);
- Partenerii nu își au sediul în România și nici în statele UE, Phare (Bulgaria), Albania, FRY Macedonia, Bosnia-Herțegovina, Croația și Serbia-Muntenegru sau Turcia;
- Solicitanții au încercat să influențeze comisia de evaluare în timpul licitației;
- Proiectele prezentate nu se referă exclusiv la schema de Dezvoltarea Resurselor Umane, deși prezintă, poate, și activități în acest domeniu;
- Proiectele sunt prevăzute să aibă loc într-o altă regiune decât cea în care este depusă cererea de finanțare;
- Propunerea depășește durata maximă permisă;
- Suma solicitată este mai mare decât suma maximă permisă;
- Solicitantul – o firmă de profit – a mai primit în ultimii trei ani finanțări nerambursabile directe, care însumează 100.000 de Euro. Reglementarea Phare nu permite firmelor să acceseze însumat peste acest plafon.

Exemple: Dacă o firmă de construcții dorește să deruleze activități de instruire a personalului, trebuie să aibă trecut în statut această activitate. Dacă se dorește o finanțare pentru

construirea unui bloc, incluzând și o componentă de resurse umane, proiectul va fi respins. Dacă aplicantul este o organizație neguvernamentală în domeniul drepturilor omului nu va putea desfășura activități de instruire a angajaților în industria chimică.

Capacitate operațională și financiară scăzută:

Odată ajunsă la faza evaluării din punct de vedere tehnic și financiar, propunerea este punctată, potrivit unei grile, care poate fi găsită în Ghidul Solicitantului. Solicitantul trebuie să întrunească un punctaj minim dintr-un număr maxim de puncte posibil pentru a trece la următoarea fază. Sunt depunctate cererile dacă:

- Solicitanții nu au surse de finanțare stabile și suficiente pentru desfășurarea activității;
- Solicitanții nu au experiența și competența profesională necesare finalizării cu succes a proiectului propus;
- Solicitanții nu dau dovadă de un management financiar sănătos în utilizarea eficientă a banilor.

Exemple: O societate care solicită o finanțare nerambursabilă de 50.000 Euro nu va primi fonduri dacă din situațiile financiare rezultă că anul precedent a fost încheiat pe pierderi sau dacă veniturile realizate sunt mult sub valoarea solicitată prin proiect.

Proiect nerelevant:

Un proiect nerelevant nu înseamnă neapărat un proiect lipsit de importanță. Un proiect este considerat nerelevant dacă obține mai puțin de punctajul minim pentru secțiunea „Relevantă”:

- nu a reușit să convingă evaluatorii ca activitățile propuse vor contribui la realizarea obiectivelor programului;
- activitățile propuse nu sunt relevante pentru nevoile de pe piața căreia i se adresează proiectul;
- dacă nu definește clar nevoile grupurilor-țintă și ale beneficiarilor finali și nu explică în ce măsură proiectul său rezolvă o parte din aceste nevoi.

Exemple: Un proiect care propune activități de instruire pentru ghizi montani în Delta Dunării va ridica mari semne de întrebare în privința relevanței sale pentru zona respectivă.

Proiect de slabă calitate din punct de vedere tehnic și financiar:

Un proiect ar putea fi depunctat și, în competiție cu alte propuneri mai bune, va fi respins dacă:

- metodologia de lucru lasă de dorit (activitățile descrise sunt considerate nerealiste, planul general al proiectului nu este coerent, indicatorii propuși nu sunt verificabili în mod obiectiv);
- proiectul este considerat drept lipsit de durabilitate (nu conține diseminarea informațiilor, există dubii în legătură cu capacitatea organizației de a-și păstra structura după încheierea proiectului);
- bugetul este nerealist, conține costuri neeligibile sau este mult prea mare în comparație cu rezultatele estimate ale proiectului.

Exemple: Dacă prin proiect aplicantul își propune să achiziționeze echipamente, o greșeală întâlnită este umflarea bugetului. Au fost întâlnite cazuri când solicitanții au trecut suma de 35.000 de Euro pentru cumpărarea unei mașini. Evaluatorii nu au contestat necesitatea unui autoturism pentru reușita proiectului, însă au diminuat bugetul pentru mașină la o sumă acceptabilă pe piață. Într-un alt caz, un solicitant a trecut în buget construirea unei case de 60.000 de Euro, cost neeligibil în programul respectiv. Pentru toate liniile de buget, prețurile considerate trebuie să fie cele de pe piața locală. Dacă proiectul va fi implementat la Aiud, nu poate fi trecută o chirie practică în București sau Cluj. Evaluatorii sunt din regiune și știu foarte bine prețurile zonei.

Costurile acceptate pentru finanțare sunt explicate detaliat în Ghidul Solicitantului. Ele includ de obicei achizițiile de echipamentele, subcontractare, închiriere birouri, etc. Este recomandată verificarea cu atenție a încadrării în costurile eligibile.

Greșeli frecvente

Cele mai frecvente greșeli sunt cele mai simple și totuși, lucruri similare se întâmplă multor solicitanți. Și ei au crezut, cu siguranță, că nu vor ajunge într-o asemenea situație.

Prima recomandare este de a nu se lăsa pe ultima sută de metri elaborarea proiectului. Presiunea va crește pe măsură ce se va apropia termenul limită și, după cum bine știți, problemele neprevăzute apar chiar atunci când este nevoie să meargă totul strună. Se strică imprimanta la mijlocul tipăririi proiectului, se îmbolnăvește contabilul înainte de definitivarea bugetului, se inundă drumurile și nu se mai ajunge la timp pentru depunerea dosarului. În asemenea condiții nu e de mirare ca pot fi scăpate din vedere anumite aspecte care erau știute foarte bine.

De aceea este recomandată pregătirea din timp. La final este obligatorie verificarea listei cu documentele necesare care de obicei se găsește în ghid. Ar fi util ca o altă persoană, „un cap limpede”, să verifice încă o dată ca toate condițiile să fie îndeplinite. În 40% din cazuri, proiectele au fost respinse din cauza unor greșeli care par extrem de evidente.

Cele mai frecvente dintre acestea sunt:

- Cereri scrise de mână și nu dactilografiate.
- Lipsa unor semnături, ștampile, date. Când se lucrează contra timp, este firească omiterea unei semnături, a unei date pe un document, sau a numerării paginilor proiectului, așa cum se cere.
- Lipsa unor documente solicitate. În cazul documentelor în format Excel, trebuie verificat dacă s-au completat toate paginile existente, nu numai pe cea care apare automat la deschiderea documentului.
- Moneda în care este exprimat bugetul.
- Instituția nu se ocupă cu activități de tipul celor descrise în proiect.
- Solicitantul sau unul din parteneri nu este nici persoană juridică română și nici dintr-o țară eligibilă.
- Suma solicitată este mai mare decât suma maximă admisă sau mai mică decât suma minimă alocată prin program. Este o distincție clară între bugetul proiectului și suma solicitată. Bugetul proiectului include atât contribuția proprie cât și suma solicitată ca finanțare.
- Procentajele au fost calculate greșit. De exemplu, dacă solicitantul trebuie să contribuie cu finanțare în proporție de minim 20%, o cofinanțare de 19,99% va duce la respingerea proiectului. Comisia de evaluare va lua în considerare procentul care rezultă din raportul între bugetul proiectului și aportul solicitantului.
- Calcularea costurilor duce la o sumă diferită de suma totală a proiectului. Bugetul trebuie verificat de mai multe ori, pentru a elimina posibilitatea strecurării unor astfel de greșeli.
- Durata proiectului depășește durata maximă admisă prin ghid. Greșeala poate apărea și atunci proiectul pentru care se solicită finanțare este o componentă a unui proiect mai amplu, care are o durată mai mare de durata maximă admisă.
- Solicitantul a prezentat prea succint experiența pe care o are în domeniu, nu a explicat detaliat ce resurse deține, gândindu-se că, dacă este o instituție cunoscută, toată lumea a auzit de capacitatea sa. Evaluatorii nu se pot baza în evaluare decât pe informațiile furnizate în proiect, de aceea, o organizație arhicunoscută, dar care nu-și prezintă capacitatea operațională în scris, va primi un punctaj redus, deși, poate, ar merita un punctaj maxim.

- Beneficiarii și grupul țintă nu au fost stabiliți clar.
- Metodologia proiectului este slab punctată atunci când activitățile prevăzute nu contribuie la îndeplinirea obiectivelor propuse, rezultatele estimate nu pot fi măsurate sau evaluate, grupurile țintă nu au legătură cu activitățile, atribuțiile din proiect nu sunt descrise clar și nici împărțite realist între membrii echipei sau între organizațiile partenere. În acest caz, avem de-a face cu un proiect care nu a fost bine gândit și planificat.
- Solicitantul nu își propune să identifice posibilități realiste de continuare a activităților și după încheierea finanțării și nu explică impactul proiectului pe termen mediu. Evaluatorii doresc să vadă că activitățile derulate cu fonduri nerambursabile au un efect de lungă durată și nu unul care se oprește odată cu încheierea proiectului.
- Bugetul nu este clar, sau include costuri nejustificat de mari în raport cu prețul pieței.
- Bugetul nu acoperă toate activitățile propuse, ceea ce poate pune în pericol realizarea proiectului.

BIBLIOGRAFIE

1. *Managementul Proiectelor* / Opran, C., Stan S., Abaza B. – București, 2002
 2. *Conducerea proiectelor de organizare* / Gerard Herniaux ; traducere din limba franceza de Monica Titirca. - Paris : INSEP ; București : Editura Tehnica, 1995
 3. *Ghidul proiectelor locale Fidel* / Fundatia Internaționala de Management = Local Fidel Projects Guide / International Management Foundation. - București: Nemira, 1999
 4. *Managementul operațional al proiectelor* / Corneliu Neagu si Lucia Violeta Melnic - Constanta : Ovidius University Press, 2001
 5. *Managementul proiectelor - Project Management : Manual pentru construirea proiectelor* / Nicolae Postavaru. - Ed. a 3-a. - București: Matrix Rom, 2003
 6. *Managementul proiectelor : cale spre creșterea competitivității* / Mariana Mocanu și Carmen Schuster. - Bucuresti : All Beck, 2001
- www.fonduri-structurale.ro
www.europa.eu
www.eurekanetwork.org/in-your-country Eureka in Romania:
ec.europa.eu/programmes/horizon2020/sites/horizon2020/files/H2020_RO_KI0213413RON.pdf

Glosar de termeni

Abordare inovativă	Originalitate asigurată prin crearea, introducerea și folosirea de noi idei, sisteme, comportamente și lucruri.
Activități	Acțiunile/ sarcinile specifice (și mijloacele) care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate. Ele sumarizează ceea ce se va face în proiect.
Analiza cost beneficiu / cost eficacitate	Sunt instrumente folosite pentru a evalua dacă costurile unei activități sunt justificate sau nu de rezultate și impact. Analiza cost beneficiu masoară atât intrările cât și ieșirile cu mijloace monetare (în bani). Analiza cost eficacitate estimează intrările în bani, iar ieșirile în mijloace cantitative nemonetare, (de ex: îmbunătățirea punctajelor la testele de performanță)
Analiză SWOT	Analiza Punctelor Tari, Punctelor Slabe, Oportunităților și Amenințărilor unei organizații. Un instrument folosit în toate fazele proiectului.
Aprecieri/ Evaluare	Analiza unui proiect propus pentru a-i determina meritele și acceptabilitatea în concordanță cu criteriile stabilite. Acesta este pasul final înainte ca proiectul să fie selectat pentru finanțare. Verifică dacă proiectul este fezabil față de situația din teren, că obiectivele stabilite rămân corespunzătoare și costurile sunt rezonabile
Arborele obiectivelor	O reprezentare a situației viitoare, odată ce problemele au fost remediate, bazată pe analiza problemelor și arătând relația dintre mijloace și efecte.
Autoritate contractantă	Comisia, Statul sau entitatea legala publică sau privată care încheie contractul de finanțare corespunzător prevederilor Acordului de Finanțare
Beneficiar de grant	Persoană care primește o finanțare nerambursabilă/grant
Beneficiari	Beneficiarii sunt cei în al căror beneficiu este implementat proiectul, oricare ar fi modul de implementare: - Partenerii de proiect /Beneficiari direcți - cei care sunt sprijinți prin fondurile Comisiei Europene, pentru a concepe și implementa proiectul - de obicei: ministere și agenții de implementare. - Beneficiari intermediari - cei care sunt sprijiniți prin proiect, pentru a furniza mai bine serviciile grupului țintă. - Grupuri țintă - grupuri / entități care vor fi afectate pozitiv de atingerea Scopului Proiectului, cu și pentru care se va lucra în proiect. - Beneficiarii finali - cei care, dincolo de nivelul grupului țintă, vor beneficia pe termen lung ca urmare a implementării proiectului la nivelul mai cuprinzător al societății sau sectorului.
Calificare	Set de competențe profesionale care permit unei persoane să desfășoare activități specifice unei ocupații sau profesii. O înregistrare oficială care recunoaște finalizarea cu succes a educației sau instruirii sau performanța satisfăcătoare la un test sau examinare.
Căutare activă de locuri de muncă	O nouă abordare recomandată celor aflați în căutarea unui loc de muncă, folosind diferite metode proactive de căutare și survolând simultan mai multe opțiuni de angajare.
Competență	Abilitatea unei persoane de a face față cerințelor unui loc de muncă, la nivelul calitativ cerut de standardul ocupațional și rolului specific postului respectiv.
Conflict de interese	Orice eveniment care influențează capacitatea unui candidat, ofertant sau contractor de a-și exprima o opinie profesională imparțială, sau care îl împiedică în orice moment să dea prioritate intereselor autorității contractante. Orice luare în considerare a unor posibile contracte viitoare sau conflicte cu angajamente prezente sau trecute ale candidatului, ofertantului sau contractorului. Aceste restricții se aplică și oricărui subcontractor și angajaților candidatului, ofertantului sau contractorului.
Cost	Costurile reprezintă traducerea în termeni financiari a tuturor resurselor

	identificate (mijloace)
Declarație pe proprie răspundere	Declarație referitoare la existența sau adevărul privind un subiect.
Efecte multiplicatoare	Capacitatea rezultatelor proiectului de fi multiplicare și extinse după ce sprijinul financiar extern se încheie.
Eficacitate	O apreciere a contribuției rezultatelor la atingerea scopului proiectului și cum au afectat ipotezele realizările proiectului. Capacitatea de a fi eficiente, calitatea de a produce efecte.
Eficiență	Faptul ca rezultatele au fost obținute la costuri rezonabile; de ex: cât de bine Mijloacele și Activitățile au fost convertite în Rezultate și calitatea rezultatelor obținute.
Egalitatea sexelor	Promovarea egalității între femei și bărbați în legătură cu accesul lor la infrastructura economică și socială, servicii și beneficii ale dezvoltării este vitală. Obiectivul este reducerea disparităților între femei și bărbați, incluzând sănătatea și educația, ocuparea și activitățile economice și luarea deciziilor la toate nivelurile.
Evaluare	O apreciere periodică a eficienței și eficacității, impactului, sustenabilității și relevanței proiectului în contextul dat de obiective. Este realizată de obicei ca o examinare independentă a cadrului, obiectivelor, rezultatelor, activităților și mijloacelor desfășurate, vizând concluzii utile pentru luarea deciziilor viitoare.
Expertiză tehnică	Cunostințe, abilități și atitudini într-o arie specifică de activitate obținute prin educație, instruire și practică, care permit unei persoane să acționeze la cel mai înalt nivel de performanță.
Furnizor de servicii	Organizație sau individ care oferă/furnizează servicii.
Ghidul solicitantului	Document care explică scopul licitației de proiecte pentru finanțări nerambursabile. Acesta stabilește regulile privind cine poate să solicite, tipurile de operații și costuri care se pot finanța și criteriile de evaluare. Deasemenea furnizează informații practice despre cum trebuie completată cererea de finanțare, ce documente trebuie anexate, regulile și procedurile pentru a solicita finanțarea nerambursabilă.
Grant/ finanțare nerambursabilă	O plată directă de natură necomercială făcută de Autoritatea Contractantă unei anumite organizații, pentru implementarea unei Operații (sau în unele cazuri pentru finanțarea unei părți a bugetului său) pentru promovarea unei politici a Comisiei Europene.
Grupuri țintă	Grup/ entitate care va fi în mod pozitiv afectată de proiect, la nivelul scopului proiectului , pentru și cu care se lucrează îndeaproape în cadrul proiectului.
Ierarhia obiectivelor	O reprezentare sub forma unei diagrame a intervențiilor proiectului propus, planificate logic, pe baza unei analize a problemelor, arătând o relație dintre mijloace și efecte. Sinonim : arborele obiectivelor.
Impact	Efectul proiectului în mediul său mai larg, contribuția la obiectivele sectoriale, summarize în Obiectivul General al proiectului, și împlinirea obiectivelor politicii Comisiei Europene.
Indicatori verificabili obiectiv (IVO)	Indicatori măsurabili care arată dacă obiectivele au fost atinse sau nu la fiecare nivel ierarhic al cadrului logic. IVO asigură baza pentru proiectarea unui sistem de monitorizare potrivit.
Industrii cu valoare adăugată ridicată	Industrii capabile să creeze valoare adăugată semnificativă. Valoarea adăugată reprezintă bogăția creată prin utilizarea resurselor umane, tehnice și financiare ale companiei/ organizației/ sectorului. Aceasta rezultă ca diferență între veniturile realizate și costul achizițiilor de la terți și reflectă capacitatea organizației/industriei de a valorifica factorii de producție.
Învățare de-a lungul vieții/	Învățarea formală, non – formală și informală - fie că este intenționată sau neanticipată – care poate să apară oricând de-a lungul vieții. Politică ce recunoaște faptul că oamenii învață după anii de educație și formare inițială, atât în cadrul formal al sistemului de educație și instruire cât și

	<p>în afara sa.</p> <p>În sens restrâns se referă la formarea continuă - adresându-se nevoilor de actualizare și îmbunătățire a cunostințelor și abilităților necesare pentru a răspunde nevoilor în evoluție a pieței forței de muncă.</p>
Învățare activă	Proces de învățare bazat pe implicarea celui care învață în stabilirea obiectivelor și metodelor de învățare, în derularea procesului și evaluarea rezultatelor.
Licitatie de proiecte	O invitație publică adresată de Autoritatea Contractantă unei categorii clar identificate de solicitanți pentru a propune acțiuni în cadrul specific determinat de programul de finanțare
Localizarea proiectului	Aria geografică unde proiectul va produce efectele. In contextul prezentei licitatii de proiecte, localizarea este aria geografica in care se gasesc grupurile tinta carora se adreseaza proiectul si unde se desfasoara activitatile proiectului.
Logica interventiei	Strategia care sta la baza proiectului. Este o descriere narativă a proiectului la fiecare din cele patru niveluri din ierarhia obiectivelor, folosite în matricea cadru logic (activități, rezultate, scopul proiectului, obiectivul general)
Manager de proiect	Persoana responsabilă pentru monitorizarea implementării unui proiect în numele Autorității Contractante.
Matricea cadru logic	Prezentarea sub forma unei matrici a intervenției logice a proiectului, a indicatorilor obiectivi de verificare, a surselor de verificare și a ipotezelor.
Măsuri active de ocupare	Acțiuni stabilite pentru implementarea politicilor de ocupare, pentru a îmbunătăți accesul și integrarea șomerilor pe piața forței de muncă, bazându-se pe implicarea lor directă în derularea procesului.
Mijloace	Resurse (intrari) necesare pentru a desfășura activitățile (cum ar fi: personal, echipament și materiale)
Monitorizare	Colectare, analiză și utilizare sistematică și continuă a informațiilor pentru controlul și luarea deciziilor la nivelul managementului proiectului.
Obiective	Descrierea țintelor unui proiect sau program. În sens generic se referă la activități, rezultate, scopul proiectului, obiective generale.
Obiective generale	Obiectivele generale explică de ce este proiectul important pentru societate, în termeni de beneficii pe termen lung pentru beneficiarii finali și mai larg beneficii pentru alte grupuri. Obiectivele generale deasemenea ajută să arate cum se încadrează proiectul în politicile regionale/ sectoriale, ale guvernului/ organizațiilor implicate și ale CE, ca și în obiectivele mai largi ale politicilor cooperării Comisiei Europene. Proiectul nu poate el singur sa asigure atingerea obiectivelor generale (el va contribui doar la atingerea lor) și va necesita contribuția altor programe și proiecte.
Parteneriate/ Consorții	O grupare de persoane fizice sau juridice eligibile, care depun o oferta sau o cerere de finanțare in cadrul unei licitatii sau ca răspuns la un apel de propuneri. Poate fi o grupare permanentă, legal constituită sau o grupare informal constituită pentru o procedură de ofertare sau licitație. Toți membrii unui consorțiu (lider și ceilalți parteneri) răspund colectiv și individual față de Autoritatea Contractantă
Plan de acțiune/ Grafic de activitati	O diagramă Gantt , o reprezentare grafică similară diagramelor cu bare, care stabilește momentul, durata și succesiunea activităților. Aceasta poate să identifice și repere pentru monitorizarea progresului înregistrat în implementare și responsabilități pentru realizări intermediare.
Politică	Linii directoare care guvernează acțiunile într-un sector de activitate/ organizație (politici la nivel de organizație, ex: politici de recrutare și selecție, oportunități egale sau politici regionale/ naționale,ex: politica de reformă în educație, politica de formare continuă, etc)
Precondiții	Condiții care trebuie îndeplinite înainte ca proiectul să înceapă. Precondițiile (dacă există) în situația sprijinului financiar trebuie să fie

	îndeplinite înainte ca proiectul să poată să înceapă.
Program	O serie de proiecte cu un obiectiv general comun
Program de granturi (finanțări nerambursabile)	Un program care determina obiectivele și marimea asistentei acordate sub forma de granturi pentru operațiuni care promovează obiectivele politicii Comisiei Europene.
Proiect	O serie de activități cu obiective stabilite, concepute pentru a produce un rezultat specific într-o perioadă de timp dată.
Proprietate (Locală)	Rezultatele și beneficiile proiectului sunt recunoscute și însușite de către părțile interesate și/sau comunitatea locală, care se simt implicate în proces și beneficiază de aceste rezultate.
Recalificare	Calificări suplimentare obținute prin instruire, care permit indivizilor să-și îmbunătățească cunoștințele și abilitățile existente sau să obțină altele noi, fie pentru locurile de muncă sau ocupațiile prezente fie pentru altele noi.
Relevanță	Măsura în care obiectivele proiectului corespund problemelor reale, nevoilor și priorităților grupurilor țintă și a beneficiarilor cărora proiectul li se adresează, precum, și mediului fizic și al politicilor în care operează.
Repere/ jaloane	O categorie de indicatori verificabili în mod obiectiv, vizând obiective pe termen scurt și mediu (de obicei la nivelul activităților), care facilitează măsurarea realizărilor proiectului de-a lungul implementării sale, mai degrabă decât doar la sfârșitul său. Aceștia indică de asemenea momentul când trebuie luate decizii sau trebuie finalizate acțiuni.
Rezultate	Realizările (produsele) obținute ca urmare a implementării activităților, a căror combinație duce la atingerea scopului proiectului, cu alte cuvinte un început al beneficiilor sustenabile pentru grupurile țintă.
Riscuri, constrângeri și ipoteze	Factori externi care pot afecta progresul sau succesul proiectului dar asupra cărora managementul proiectului nu are control direct.
Scopul proiectului (Obiectiv specific)	Obiectivul central al unui proiect. Scopul trebuie fie rezolvarea unei probleme centrale și trebuie definit în termeni de beneficii sustenabile pentru grupurile țintă. Scopul trebuie de asemenea să exprime beneficii echitabile pentru femei și bărbați în cadrul grupurilor țintă. Trebuie să existe un singur scop (obiectiv specific) al proiectului.
Servicii	Produse economice intangibile. Ele nu pot fi depozitate și nu au prezentă fizică. Acestea pot să includă elemente sub formă de bunuri (de exemplu când este furnizat un serviciu de instruire, materialul de instruire este tangibil, dar pregătirea și prezentarea sa cursanților reprezintă servicii, intangibile).
Solicitant/ Aplicant/ Candidat	Orice persoană fizică/ juridică sau grup care își declară - conform procedurii - participarea la licitația de proiecte.
Subcontract	Un contract prin care se atribuie unei alte părți (numită sub-contractor) o parte din obligațiile contractului principal.
Surse de verificare	Mijloacele prin care indicatorii sau reperele intermediare/jaloanele vor fi înregistrați și vor fi disponibili managementului proiectului și celor care vor evalua proiectul.
Sustenabilitate	Probabilitatea de a continua beneficiile unui proiect după terminarea sprijinului financiar. În timp ce un proiect este limitat ca durată, beneficiile trebuie să continue și activitățile trebuie să se desfășoare mult după terminarea proiectului, fără să mai fie necesare resurse externe.

MODEL PACHETE DE ACTIVITATI

Activitatea W.P. 4.	Training antreprenorial pentru managerii si angajatii din turism din judetul Suceava	Durata 2 luni
Partener responsabil	FSEAP	M 10, 11
Parteneri implicati:	Toti partenerii	
<p>Obiective:</p> <p>- perfectionarea a cel puțin 24 persoane din Romania si Ucraina, (persoane angajate in turism, studenti sau tineri absolventi de turism) in organizarea si conducerea afacerilor din turism prin organizarea a doua seminarii de cate 4 zile de Formare Antreprenoriala in Turism</p> <p>-cresterea calitatii serviciilor de baza in turism prin imbunatatirea cunostintelor manageriale a administratorilor si personalului de turism.</p> <p>Activitati:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Selectia potentialilor participanti la training; o Adaptarea materialelor de curs la specificul regiunii trans-frontaliere Suceava – Cernauti; o Pregatirea si realizarea efectiva a 2 sesiuni de training antreprenorial in turism, de cate 4 zile, pentru un numar total de 24 persoane angajate in domeniul turismului in Vatra Dornei si in Sucevita (evntl. Gura Humorului) o Realizarea feed-back-ului programului de training. <p>Aceasta instruire reprezinta o modalitate de dobandire, dar si de innoire si completare a cunostintelor pentru dezvoltarea unei afaceri. Cursul se va desfasura dupa metoda CEFE (Competency based Economies through Formation of Enterprise) care este un set complex de instrumente de training ce utilizeaza metode orientate spre actiune precum si invatarea experientiala si participativa, pentru a dezvolta competentele manageriale si personale ale unei arii foarte largi de grupuri tinta, in contextul de dezvoltare economica si de generare a unor locuri de munca.</p> <p>Instruirea se va realiza in cadrul unui modul de patru zile, in conformitate cu curricula aplicata cu mare succes de trainerii CEFE.</p> <p>Instruirea va fi desfasurata de minimum doi trainerii cu experienta in domeniu. Aceste cursuri vor constitui o componenta a formarii antreprenorilor locali fiind considerate „coaching”, acestea constituind un model nou pentru comunitatea locala de afaceri.</p>		

Activitatea W.P. 5.	Realizarea NAP in judetul Suceava	Durata 6 luni
Partener responsabil	FSEAP experti in domeniu	M 4, 5, 6, 12, 13, 14
Parteneri implicati	Toti partenerii	
<p>Obiective:</p> <p>Crearea a 3 parcuri NAP – Nature Active Parks – sub forma a trei retele de trasee de drumetie, cu o lungime de min. 18 km/parc si realizarea unui transfer de bune practici europene in domeniul turismului activ prin preluarea conceptului Nature.Fitness.Park. Sunt vizate trei zone turistice ale regiunii Suceava (Bazinul Dornelor, Sucevita, zona Humorului) cu o retea de trasee de min. 18 km in fiecare zona, cu sistem de semnalizare individual.</p> <p>Activitati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • achizitia conceptului integral cu licenta de comercializare pentru durata proiectului • Organizarea Caietului de sarcini pentru compania straina care va implementa conceptul de Nature Active Parks sau Nature Fitness Park. • Insotirea companiei castigatoarea in implementarea si realizarea parcurilor 		

- Monitorizarea lucrărilor
- Comunicarea cu compania și partenerii locali

Pachetul de activități din caietul de sarcini va cuprinde printre altele:

- instruirea instructorilor / ghizilor din regiunea trans-frontalieră Suceava și Cernăuți
- achiziționarea articolelor sportive în realizarea activităților de pregătire a instructorilor
- identificarea și măsurarea traseului în vederea realizării parcului
- ridicări și înregistrarea cotelor GPS pentru realizarea profilului traseului
- indicarea traseelor printr-un sistem unitar de marcare, utilizarea semnelor de indicare din aluminiu obținute prin tehnica de presare, folosirea posibilităților locale de fixare a semnelor indicatoare.
- cooperare cu furnizorii de materiale sportive
- realizarea de materiale de reclama, marketing (texte, poze, logosuri)
- planificarea festivității de deschidere prin:
 - organizarea festivității de deschidere și invitarea furnizorului de produse de articole sportive
 - alcatuirea unei loterii de produse,
 - participarea unui sportiv de renume
 - organizarea unei ture demonstrative
- deschiderea festivă a parcului

Realizarea parcului NAP constă în delimitarea și marcarea de trasee special indicate de nordic walking cel puțin 18 km. de drumuri împartite în 3 variante de rute pentru fiecare parc. Turistii trebuie să aibă la dispoziție cel puțin 2 hoteluri din regiune care oferă servicii de cazare la un preț pausal. Vor fi create măsuri de reclama locală speciale prin agenții de turism și partenerii proiectului. Instalațiile existente vor fi folosite la nivel local, prin semne indicatoare proprii pentru locul de start, direcții, rute, exerciții, „excursiile” fiind organizate și conduse de ghizi specializați prin proiect.

Avantajele conceptului NAP sunt:

- formă de mișcare pentru turiști și localnici
- mișcare pentru sănătate 365 de zile pe an
- poate fi făcută indiferent de vreme
- este ușor de învățat
- nu are limitări de vârstă
- în Europa, potențialul turistic a mișcării nordic walking este de peste 8 milioane de oameni (5 milioane numai în Germania. prognoza actuală: 12 milioane în următorii ani)
- potențialul este enorm în domeniul comercializării



Realizarea parcurilor de petrecere a timpului în natură va fi contractată și realizată de către experți în domeniu.

