



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Workshop-ul: Studii de caz în avizarea planurilor  
de afaceri din fonduri neramburabile

# ***Etapele (fazele) unui proiect. Specificul cererilor de finanțare***

**BRAȘOV, Decembrie 2018**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



În “viața” unui proiect de dezvoltare organizațională se pot descrie patru faze (etape), care în principiu, se circumscriu ciclului managerial al unui proiect: concepție; planificare; implementare și încheiere. Conținutul fazelor proiectelor de intervenție este prezentat în suportul de curs realizat de Organizația Națională “Cercetașii României” (2000), fiind redată în prezenta secțiune (cu adaptările impuse de specificul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, cele care interesează în mod direct în dezvoltarea organizațională a start-up - urilor):

1.CONCEPȚIE: Identificarea problemei și definirea scopului proiectului;  
♦Formularea obiectivelor;

♦Estimarea surselor financiare necesare;  
♦Pregătirea propunerii de proiect.

#### 2.PLANIFICARE:

♦Realizarea unei planificări și a unui buget al proiectului;  
♦Alocarea resurselor (umane, materiale, financiare, de timp și informaționale);  
♦Formarea echipei de proiect.

#### 3.IMPLEMENTARE

♦Pregătirea și derularea activităților;  
♦Monitorizarea permanentă a costurilor și activităților;  
♦Evaluarea periodică a proiectului;  
♦Realizarea rapoartelor intermediare.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



#### 4. ÎNCHEIERE

- ◆Încheierea tuturor angajamentelor și contractelor legate de proiect;
- ◆Evaluarea finală;
- ◆Realizarea rapoartelor finale.

#### I. CONCEPȚIA

##### Problema

Orice proiect are ca drept scop o schimbare în bine a situației beneficiarilor proiectului. Situația de la sfârșitul proiectului poate reprezenta fie soluția finală dorită pentru problemă, fie soluția parțială - dar realistă - care poate fi atinsă cu resursele limitate avute la dispoziție.

#### Scopul proiectului

Scopul este stadiul în care dorim să ajungă problema în urma proiectului. Pentru formularea acestuia au fost formulate următoarele recomandări:

- Enunțul scopului trebuie să fie scurt și concis;
- Scopul trebuie formulat fără utilizarea conjuncției "și" pentru a despărți două propoziții (caz în care este vorba în fapt de două scopuri).

#### Obiectivele proiectului

Un obiectiv este un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului. Obiectivele sunt pașii care trebuie făcuți pentru a ne apropia de scop.

Enunțarea obiectivelor trebuie făcută astfel încât





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



să se evite confuzia cu metodele, care descriu cum se îndeplinesc obiectivele. Obiectivele reprezintă o finalitate, în timp ce metodele reprezintă un drum: un obiectiv nu este ceea ce vrei să faci, ci ceea ce vrei să obții prin ceea ce faci. Cea mai bună regulă de deosebire a obiectivului de metodă este următoarea: dacă există un singur mod de a îndeplini obiectivul enunțat, probabil că, de fapt, a fost enunțată o metodă.

De asemenea, pentru ca un obiectiv să fie corect definit el trebuie să fie SMART (S- specific, M-măsurabil, A-ușor de Atins, R-realistic, T-definit în Timp).

### Grupul-țintă

Reprezintă persoanele sau categoria de persoane căreia i se adresează proiectul.

### Beneficiarii

Reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câștigat în mod direct sau indirect, de pe urma proiectului. Ei pot fi aceiași cu grupul-țintă sau pot diferi de aceștia.

## II. PLANIFICAREA

Planificarea în timp a activităților urmărește stabilirea dependențelor între activități și succesiunea optimă a acestora și estimarea duratei reale a fiecărei activități, precum și





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



identificarea resurselor necesare.

Planificarea activităților se realizează prin parcurgerea următorului algoritm:

1. Pentru fiecare obiectiv al proiectului, se decide strategia optimă de atingere a acestuia și acțiunile pe care le implică;
2. Pentru fiecare acțiune, se descriu activitățile elementare pe care le presupune;
3. Pentru fiecare activitate se estimează durata și resursele necesare;
4. Se ordonează activitățile în succesiunea lor logică, cu mențiunea că unele activități pot avea loc în paralel.
5. Unele activități pot depinde de aceași resurse sau

de rezultatul altor activități. Ca atare, acestea trebuie reordonate într-o succesiune corectă.

6. Se stabilesc limitele de timp în care o activitate poate avea loc.

### III.FAZA DE IMPLEMENTARE:

De ce să controlăm proiectul?:

Așa cum arătam mai devreme, doar a face ceva nu este suficient, trebuie și să atingi obiectivele, să respecti programarea și să nu depășești resursele alocate.

Controlul timpului:

Cel mai adesea, motivul principal invocat pentru nerespectarea timpului, este neprevăzutul.E





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



incontestabil că neprevăzutul apare, aici nu e nimic de făcut. Alte probleme de implementare ce țin de timp sunt:

- Nerespectarea termenelor pentru acțiuni
- Prea multe "sarcini aproape gata"
- Prea multe "acțiuni prioritare" pe listă
- Un număr prea mare de întâlniri extraordinare ale echipei

Aceste probleme, și altele, pot fi rezolvate prin:  
Organizația Națională "Cercetașii României"  
Departamentul Formare 1999

### III.FAZA DE IMPLEMENTARE

În faza de implementare a proiectului este necesar a se stabili dacă sunt atinse obiectivele, dacă este

respectată programarea activităților și dacă nu se depășesc resursele alocate. Exercitarea controlului vizează în special gestiunea timpului și controlul costurilor.

#### a. Controlul timpului:

Motivul principal invocat pentru nerespectarea timpului este cel mai adesea apariția de factori neprevăzuți în perioada de planificare a proiectului. Alți factori care provoacă întârzieri sunt:

- Nerespectarea termenelor pentru activitățile propuse;
- Prea multe "sarcini aproape gata" efectuate;
- Prea multe "acțiuni prioritare" pe listă, ceea ce are ca efect incoerența acțională;
- Un număr prea mare de întâlniri





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



“extraordinare” ale echipei.

Aceste probleme și altele legate de gestiunea timpului, pot fi rezolvate prin:

- Evaluare permanentă;
- Acțiuni corective la timpul potrivit;
- Negociere în cadrul și în afara echipei proiectului;
- Acordarea de suficientă libertate managerului de proiect;
- Sprijin pentru proiect din partea restului organizației.

b. Controlul costurilor:

Folosirea corectă a resurselor financiare și respectarea bugetului sunt responsabilități de bază

a managerului de proiect. Pentru exercitarea acestei atribuții sunt necesare trei cerințe de bază:

1. bugetul inițial a fost bine gândit;
2. bugetul este continuu monitorizat pe parcursul proiectului;
3. nivelul de responsabilitate și limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sunt bine clarificate pentru toți membrii echipei.

Dacă proiectul intră în criză financiară există mai multe alternative de acțiune:

- suplimentarea veniturilor proiectului (de regulă, prin accesarea celorlalte surse de finanțare);





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- realizarea parțială a obiectivelor;
- nerespectarea calității propuse;
- nerespectarea planificării în timp;
- oprirea proiectului.

În general, aceste modalități de acțiune depășesc nivelul de autoritate al managerului de proiect, presupunând în general acordul finanțatorului sau măcar al organizației care derulează proiectul.

Ceea ce se află la îndemâna managerului și echipei de implementare sunt procedurile de monitorizare prin care este posibilă atât prevenirea, cât și gestionarea situațiilor de criză apărute în faza de implementare.

#### IV. FAZA DE ÎNCHEIERE

La sfârșitul proiectului este necesară o evaluare privind succesul proiectului, Un proiect poate fi considerat de succes dacă acesta este realizat la timpul prevăzut , cu resursele alocate și la nivelul de performanță dorit.

Evaluarea propusă va trebui să răspundă la toate aceste elemente. Pentru acesta trebuie să stabilim, încă de la început o schemă de evaluare a proiectului, schemă ce presupune stabilirea unor criterii, indicatori și standarde de performanță și calitate. Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale:

- resurse investite;
- activități desfășurate;





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



- rezultate obținute;
- impactul realizat.

Ca metode de evaluare pot fi folosite:

- Observarea directă și indirectă;
- Chestionare;
- Discuții și interviuri, etc.

Propunerea de finanțare este doar unul dintre instrumentele de colectare de fonduri / resurse materiale (pe lângă: donații, contribuții, sponsorizări, activități aducătoare de venit, subvenții de stat, cotizații, evenimente speciale etc.). Ca atare, finanțarea unui proiect nu se reduce doar la redactarea de propuneri de finanțare, ci trebuie să includă și alte instrumente menite să asigure resurse materiale (pentru

asigurarea cofinanțării, pentru plata TVA etc.). Descrierea specificului propunerilor de finanțare și a componentelor sale este făcută în ghidul redactat de ONG-urile Ecotop Oradea și Clubul Ecologic Transilvania. (2006), document în baza căruia a fost redactată această secțiune (cu adaptarea conținutului la specificul cursului și cu adăugarea de exemple).

Propunerea de finanțare este o solicitare de sprijin (bani sau ajutor tehnic) adresată de obicei în scris sub forma unei cereri de finanțare destinată unui finanțator (autoritate de implementare a programelor europene, fundații, fonduri guvernamentale etc.).

Propunerea este formulată (cu foarte puține





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



excepții) prin utilizarea unui format prestabilit impus de către potențialul finanțator. O propunere de finanțare bine redactată îl va informa pe finanțatorul potențial:

- de ce aveți nevoie de bani;
- de câți bani aveți nevoie;
- cum și când îi veți folosi;
- ce schimbări va aduce implementarea proiectului;
- cum veți evalua schimbarea;
- cum puteți inspira încredere că veți folosi finanțarea;
- ce avantaje oferiți donatorului potențial în urma finanțării primite.

Există o serie de avantaje certe ale oferirii finanțărilor pe baza propunerilor/apelurilor de finanțare:

- oferă posibilitatea consultării cu finanțatorul, care poate veni cu propuneri;
- ajută la planificarea activității organizației care solicită fonduri;
- oferă posibilitatea obținerii unei sume mari de bani dintr-o dată;
- este o posibilitate relativ comodă de a obține fonduri (stând la birou), nu necesită efort suplimentar (cum ar fi de exemplu cel cerut de organizarea unei campanii de strângere de sponsorizări de la firmele din comunitate).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



De asemenea, pot fi menționate o serie de dezavantaje ale propunerilor/apelurilor de finanțare:

- sunt delimitate anumite domenii în care se acordă finanțări, existând puțină flexibilitate în finanțarea altor domenii (deși, de regulă, în cadrul documentelor care prezintă domeniile de activitate finanțabile, enumerarea lor se încheie cu formulări de tipul “și alte activități similare”);
- banii câștigați pot fi utilizați numai în programul descris în cerere (și nu pot acoperi alte necesități

legate de funcționarea organizației sau plății stimulative a personalului implicat);

- evaluările proiectelor se pot prelungi mult în timp (în cazul diferitelor programe europene post-aderare operaționale în prezent perioada medie de evaluare variază între 3 luni și peste 1 an, existând și exemple negative, de scheme de finanțare anulate datorită lipsei de transparență în acordarea fondurilor sau a fraudelor înregistrate);
- trebuie să se efectueze o raportare continuă către





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



finanțator, uneori în formate care nu corespund activității curente a solicitantului de fonduri sau al organizațiilor cu care acestea lucrează (de exemplu, este dificilă obținerea unei adrese din partea unităților Trezoreriei pentru deschiderea unui cont IBAN, deși acest document este solicitat în mai multe programe de finanțare europene).

Încă de la începutul elaborării propunerii de finanțare trebuie conștientizat faptul că finanțatorul este cel care stabilește regulile pe baza cărora

așteaptă să fie efectuat proiectul de intervenție comunitară pe care îl va finanța.

Propunerea de finanțare este o promisiune și un angajament: solicitantul promite că va rezolva o problemă și se angajează ca o va face urmând planul descris în propunerea de finanțare propus. Promisiunea și angajamentul sunt de natură morală (în cadrul cererii de finanțare), dar, odată obținută finanțarea, ele capătă caracter legal (ca parte a contractului de finanțare).





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

Ecotop Oradea și Clubul Ecologic Transilvania. (2006). Introducere în scrierea propunerilor de finanțare și managementul proiectelor. [http://www.greenagenda.org/img\\_upload/93e765c8739c6010c3a0a1197d1d5c54/Manual\\_scriere\\_proiecte.pdf](http://www.greenagenda.org/img_upload/93e765c8739c6010c3a0a1197d1d5c54/Manual_scriere_proiecte.pdf)

Organizația Națională "Cercetașii României". (2000). Managementul proiectelor și scrierea cererilor de finanțare. Suport de curs pentru modulul "Proiecte" - formare lideri de unitate. <http://www.scribd.com/doc/7096348/MANAGEMENTUL-PROIECTELOR>





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014-2020



Titlul proiectului  
**“PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru”**  
ID: 104254

Programul Operațional Capital Uman 2014-2020,  
Componenta 1 România Start Up Plus

Axa Prioritară Locuri de muncă pentru toți,  
Operațiunea: Creșterea ocupării prin susținerea  
întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană,  
Schema de ajutor de stat România Start-Up Plus

Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov  
în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret.

Valoare totală a proiectului  
8.722.301,38 lei

Durata proiectului  
36 de luni

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul  
Operațional Capital Uman 2014 -2020

Editorul materialului  
**Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov**

Data publicării  
**Decembrie 2018**

”Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu  
poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României”



0268.47.05.05; 0268.47.05.06



[www.profitantreprenor.ro](http://www.profitantreprenor.ro)



[profitantreprenor](https://www.facebook.com/profitantreprenor)

Denumirea proiectului: PROmotorii Firmei Tale (PROFIT) pentru Regiunea Centru (ID: 104254) | Implementat de Agenția de Dezvoltare Durabilă a Județului Brașov în parteneriat cu Universitatea Spiru Haret