



Proiectul Uniunii Europene
de sprijinire a politicii de dezvoltare regională a Ucrainei

Elaborarea unei note conceptuale de proiect

Manual practic

Acest proiect este finanțat de
Uniunea Europeană



Un proiect implementat de GIZ
International Services



În parteneriat cu



Această publicație a fost realizată cu sprijinul Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații este responsabilitatea exclusivă a consorțiului condus de GIZ International Services și nu poate fi interpretat în niciun fel ca reflectând punctul de vedere al Uniunii Europene.

Cuprins

1. Introducere.....	4
2. Un proiect – ce este acesta?.....	5
3. Cum se identifică și se definește problema?.....	5
4. Cine este interesat de proiect? Cine va beneficia de pe urma proiectului?.....	6
5. Cum se analizează problema?.....	8
6. Cum se definesc obiectivele?	12
6. Ce să alegem? Cum se definește strategia proiectului	15
8. Ce este necesar pentru a atinge obiectivele proiectului	17
9. Cum se elaborează și se verifică logica de intervenție	20
10. Cum se evaluează bugetul proiectului	22
11. Proiectul dumneavoastră este sustenabil?	24
12. Sfaturi finale privind redactarea notei conceptuale	25
Referințe	26
Anexa1. Metodologia de elaborare a arborelui de probleme	27

1. Introducere

Programul de finanțare al UE „Sprijin pentru politica de dezvoltare regională a Ucrainei” are ca scop sprijinirea creării unui mediu mai eficient pentru politica de dezvoltare regională, în vederea promovării mai bune a dezvoltării raioanelor și regiunilor din Ucraina. Uniunea Europeană va acorda finanțare structurilor ucrainene eligibile prin intermediul unui mecanism de subvenții. Pentru a primi finanțare, o organizație eligibilă trebuie să îndeplinească cerințele unei cereri de propuneri și să respecte procedurile. Caracterul restrâns al cererii de propuneri înseamnă că potențialii solicitanți trebuie să prezinte o idee de proiect în două etape: mai întâi, prin depunerea unei note conceptuale care descrie pe scurt ideea sau conceptul proiectului; apoi, prin depunerea formularului complet de candidatură după evaluarea inițială. Aceste note conceptuale vor fi evaluate, iar eligibilitatea organizațiilor care le-au depus va fi verificată. În cazul în care organizația care depune propunerea este eligibilă, vor fi selectate cele mai bune note conceptuale, iar organizațiile selectate vor fi invitate să depună formularul complet de candidatură. Asigurarea calității notei conceptuale este esențială. Acest manual are rolul de a vă ajuta să pregătiți o notă conceptuală de calitate.

În primul rând, trebuie să rețineți că cele două etape ale unei cereri de propuneri cu acces restrâns reflectă două etape consecutive ale pregătirii proiectului: etapa de analiză și etapa de planificare.



Rezultatul etapei de analiză va fi o notă conceptuală, iar rezultatul (dacă sunteți selectat să depuneți o cerere) al etapei de planificare va fi un formular de cerere completat. În nota conceptuală veți prezenta o analiză a situației actuale și o strategie aleasă, lăsând pentru mai târziu informațiile mai detaliate privind dezvoltarea proiectului (care vor fi elaborate în etapa de planificare, după ce ați fost selectat să depuneți o cerere completă). Ideea dumneavoastră de proiect ar trebui însă să fie bine gândită înainte de a începe completarea Notei conceptuale. Acest lucru este foarte important. Majoritatea beneficiarilor de granturi de succes afirmă că o idee sau un concept de proiect bine pregătit este esențial pentru o cerere câștigătoare. Așadar, acordați-vă timpul necesar pentru a dezvolta ideea de proiect cât mai bine posibil.

În prima etapă (depunerea Notei conceptuale) veți:

- Prezentați problema pe care se va concentra proiectul dumneavoastră;
- Descrie obiectivele proiectului;
- Descrieți toate grupurile care vor beneficia de pe urma proiectului dumneavoastră;
- Prezentați rezultatele proiectului dumneavoastră (sau ceea ce vă propuneți să realizați pe parcursul proiectului);
- Descrieți tipul de activități planificate în cadrul proiectului;
- Precizați suma solicitată din programul de finanțare.

Ulterior, în Formularul de candidatură (dacă nota de concept a fost selectată și îndepliniți criteriile de eligibilitate), veți prezenta date detaliate despre activități, modul de realizare a acestora, calendarul și bugetul detaliat. Trebuie să țineți cont de faptul că nota conceptuală este singurul loc în care trebuie să: furnizați analiza detaliată a problemei; obiectivele proiectului; grupul (grupurile) țintă; și beneficiarii. Aceasta înseamnă că ideea dumneavoastră de proiect ar trebui să fie bine gândită înainte de a începe să redactați nota conceptuală. Rețineți că nota conceptuală și formularul de cerere ar trebui să se completeze reciproc pentru a crea o cerere consolidată, deși descrierea problemei și obiectivele proiectului ar trebui prezentate o singură dată – în nota dumneavoastră conceptuală.

2. Un proiect – ce este acesta?

Peste tot în jurul dumneavoastră, puteți observa probleme și dificultăți. Dacă aveți o dorință reală de a rezolva o problemă concretă, aceasta reprezintă o oportunitate pentru dumneavoastră de a începe să lucrați la un proiect.

Cheia pentru elaborarea unei soluții la problema ta și pentru a obține, eventual, finanțare constă în înțelegerea noțiunii de proiect. „Un proiect este o serie de activități menite să ducă la realizarea unui set de obiective clar specificate, într-o perioadă de timp definită și cu un buget stabilit”.¹ Este o modalitate concretă de a-ți prezenta ideea și soluția la problema cu care te confrunți sau pe care încerci să o abordezi. Este o modalitate de a planifica, de a concretiza soluția la problemă / ideea ta și de a o pune în practică. Analizând mai atent structura unui proiect, putem spune că:

Proiect:

Un proiect este o operațiune autonomă, cu un set coerent de activități menite să atingă obiective clar definite, să rezolve problemele unor grupuri-țintă identificate, cu rezultate tangibile planificate și un interval de timp limitat, care necesită utilizarea unor mijloace și resurse definite, în cadrul bugetului alocat.

Din punctul de vedere al unui donator, unul dintre cele mai importante aspecte este ca proiectul să rezolve o problemă concretă într-un domeniu concret. Dacă nu există o problemă, nu există niciun proiect. De asemenea, este important ca problema concretă să poată fi rezolvată în contextul proiectului dumneavoastră. Iată de ce ar trebui să începeți elaborarea conceptului și a proiectului prin identificarea și definirea problemei.

3. Cum se identifică și se definește problema?

O definire precisă a problemei este cheia planificării și realizării proiectului. Dacă definiți problema în mod incorect și apoi încercați să o adaptați la soluția pe care o propuneți, veți întâmpina probabil dificultăți în stabilirea obiectivelor proiectului. Aceste obiective ale proiectului, care vor fi discutate mai târziu, sunt extrem de importante pentru un finanțator. De aceea, ar trebui să alocați suficient timp identificării și definirii problemei.

În primul rând, analizați situația, gândiți-vă la problemele care necesită soluții și alegeți o problemă-cheie pe care doriți cu adevărat să o rezolvați. Verificați datele statistice, examinați proiectele care au fost implementate în zona dumneavoastră sau într-o zonă similară (de către un donator, o ONG sau guvern), fie în prezent, fie în trecut, și vedeți dacă acestea au fost eficiente. Analizați studiile și publicațiile disponibile. Întrebați-vă:

- Pe cine sau ce vizează problema?
- Care este amploarea problemei? Cât de mare este problema și cum poate fi rezolvată?
- De unde știm care este problema?

Atunci când identificați ideea de proiect, gândiți-vă la problemele de dezvoltare locală/regională și rețineți că un donator va avea parametri specifici sau o intenție specifică pentru resursele financiare pe care le pune la dispoziție. Înțelegerea acestor intenții sau parametri specifici este foarte importantă, deoarece un donator poate finanța doar proiecte care se încadrează în aceste intenții/parametri specifici. Prin urmare, citiți cu atenție pachetul de informații pentru solicitanți, acordând o atenție specială obiectivelor programului, rezultatelor așteptate și problemelor prioritare. Profitați de propria experiență și de cunoștințele pe care le aveți despre situație. Dacă există multe probleme în jurul dumneavoastră, puteți începe prin a identifica problemele care se încadrează în domeniul de aplicare al programului și să alegeți pe cea mai importantă pentru regiunea/zona dumneavoastră. Fiți atenți atunci când definiți problema – aceasta trebuie să fie clară și concretă și, cel mai important, să poată fi rezolvată (poate fi rezolvată cu finanțarea disponibilă în contextul proiectului dumneavoastră).

Exemplu:

Incorrect: Principala problemă regională este râul nostru

¹ Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 8

Corect: Contaminarea ridicată a râului X

Problema trebuie definită ca o situație negativă existentă, nu ca o lipsă a situației dorite. Este necesar să rețineți că definirea unei probleme este întotdeauna o afirmație negativă. Ea definește situația, procesul sau tendința negativă, precum și lipsa, limitarea sau nevoia nesatisfăcută.

De exemplu, „lipsa angajaților care să răspundă nevoilor pieței muncii” nu reflectă problema mai profundă (angajații nu au calificările necesare) și orientează intervenția către o soluție incorectă și ineficientă (creșterea numărului de lucrători), în timp ce soluția adecvată ar putea fi o serie de cursuri de formare pentru angajați, o îmbunătățire a managementului sau dezvoltarea unui set specific de competențe. Trebuie să fiți atenți atunci când utilizați expresia „lipsa a ceva”.

Exemplu:

Incorect: Lipsa angajaților care să răspundă nevoilor pieței muncii

Corect: Calificările angajaților nu corespund nevoilor pieței muncii

4. Cine este interesat de proiect? Cine va beneficia de pe urma proiectului?

În continuare, trebuie să înțelegeți că definirea corectă a ideii dvs. de proiect va orienta corespunzător proiectul, vă va permite să definiți problema în detaliu, să specificați obiectivele și să alegeți cel mai bine activitățile adecvate. Situațiile negative definite ca probleme afectează sectoare specifice, entități, organizații, populația locală sau grupuri sociale. Depășirea sau atenuarea acestei probleme în viitor va aduce cu siguranță beneficii sectorului specific, entităților, organizațiilor, populației locale, grupurilor sociale sau indivizilor. Aceștia sunt potențialii dumneavoastră aliați și depinde de dumneavoastră modul în care veți include aceste părți interesate în definirea problemelor dumneavoastră. Este important să enumerați cu atenție cine va fi interesat de proiectul dumneavoastră și cine va beneficia de pe urma acestuia. Aceasta reprezintă analiza preliminară a părților interesate. Aceste persoane și structuri vor fi importante pentru a vă ajuta sau pot reprezenta, eventual, un obstacol în calea proiectului dumneavoastră; cu toate acestea, este important să luați în considerare toate persoanele și organizațiile care vor juca un rol.

De aceea ar trebui să analizați părțile interesate ale proiectului imediat după definirea problemei. Părțile interesate sunt toate persoanele și instituțiile interesate de problemă și care vor fi afectate de soluționarea acesteia.

Părți interesate:

Persoane fizice sau instituții care pot – direct sau indirect, pozitiv sau negativ – să influențeze sau să fie influențate de un proiect²

Prin urmare, pe scurt, părțile interesate sunt toate persoanele sau instituțiile care au un interes în succesul sau eșecul proiectului dumneavoastră sau care pot influența proiectul dumneavoastră în orice fel. Acestea sunt fie aliații dumneavoastră, fie, uneori, persoanele sau instituțiile care pot bloca implementarea cu succes a proiectului dumneavoastră (dacă nu sunt implicate în mod eficient). Trebuie să țineți cont de ei în faza de planificare, deoarece pot juca un rol important în proiect. Părțile interesate trebuie identificate; unele dintre ele pot necesita o abordare specială prin activități dedicate. Trebuie să țineți cont de părțile interesate care s-ar putea opune realizării proiectului dumneavoastră, în plus, în timp ce identificați riscurile și ipotezele acestuia (discutate mai târziu în acest manual).

Întocmirea Listei părților interesate vă va ajuta să țineți cont de toate aceste grupuri și să decideți cum să le implicați sau să le abordați într-un mod eficient. Vă va ajuta să determinați importanța persoanei sau a instituției, pentru a decide în cel mai bun mod cum să le implicați (sau să depășiți un potențial obstacol viitor) și să alegeți abordarea cea mai eficientă. Tabelul de analiză de mai jos vă va ajuta să determinați importanța părții interesate.

² Metode de acordare a ajutorului, Volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 62

Tabelul 1: Matrice de analiză preliminară a părților interesate

		Importanța părții interesate			
		Necunoscută	Redusă / Fără importanță	Oarecare importanță	Importanță semnificativă
Influența părților interesate	Influență semnificativă	Nume al părții interesate			
	Oarecum influent				
	Influență redusă / deloc				
	Necunoscută				

Pe baza: „Notă orientativă privind modul de realizare a analizei părților interesate în cadrul proiectelor și programelor de ajutor”, Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Regatului Unit, Londra 1993

Instituțiile/persoanele enumerate în casetele roz, albastre și albe reprezintă părțile interesate cheie pentru proiectul dumneavoastră.

- Casetele roz indică părțile interesate extrem de importante, ceea ce înseamnă că ar trebui să stabiliți relații foarte bune cu acestea și/sau să le invitați să participe la implementarea proiectului.
- Casetele albastre indică părțile interesate care necesită o atenție specială, măsuri de protejare a intereselor lor și monitorizare.
- Casetele albe indică părțile interesate care pot influența atingerea rezultatelor proiectului; aceasta înseamnă că ele trebuie monitorizate pe parcursul întregului proces de implementare a proiectului.
- Casetele verzi prezintă părțile interesate care necesită o monitorizare/evaluare limitată.

Întocmiți lista părților interesate pe baza tabelului de mai sus. Clasificați-le în funcție de influența lor asupra proiectului, începând cu cele din casetele roz, apoi cu cele din casetele albastre și albe și, în final, cu cele din casetele verzi.

Păstrați această listă pentru etapele ulterioare ale pregătirii proiectului legate de analiza părților interesate. Exemplu de părți interesate:

- Donatori și potențiali donatori;
- Autorități naționale și regionale, inclusiv funcționari-cheie responsabili de sector, agenții de reglementare etc.;
- Angajați / funcționari publici din sectorul afectat;
- Grupuri ale societății civile, precum sindicate, ONG-uri cu interese în sector, agenții de dezvoltare regională, agenții de sprijinire a întreprinderilor, reprezentanți ai mass-media etc.;
- Instituții publice conexe – de exemplu, administrația drumurilor (în cazul unui proiect care vizează accesibilitatea regiunii), administrația rețelei de canalizare etc.;
- Reprezentanți ai sectorului privat, inclusiv asociații din sectorul privat, întreprinderi relevante din sector etc.;
- Potențiali investitori din sectorul privat/public;
- Alții (în funcție de amploarea proiectului, sectorul și zona de activitate).

Odată ce ați clasificat părțile interesate, ar trebui să le analizați interesul, capacitatea și motivația. Gândiți-vă la ce activități care vizează aceste părți ar putea fi întreprinse pentru a asigura o realizare fără probleme a proiectului. Puteți utiliza următorul tabel:

Tabelul 2. Analiza părților interesate

Parte interesată și caracteristici de bază	Interese și modul în care sunt afectați de problemă (probleme)	Capacitatea și motivația de a genera schimbări	Acțiuni posibile pentru a răspunde intereselor părților interesate

Sursă: *Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004*

Păstrați această listă pentru etapele ulterioare ale pregătirii proiectului legate de analiza părților interesate. Este foarte important să verificați în fiecare dintre etapele următoare dacă apare o nouă parte interesată.

5. Cum se analizează problema?

Odată ce problema a fost definită, ar trebui să vă gândiți apoi la cine este afectat direct de această problemă, cui i s-ar adresa proiectul, să definiți grupul țintă al proiectului și beneficiarii finali. Beneficiarii sunt cei care beneficiază în orice fel de implementarea proiectului. Se poate face o distincție între grupul (grupurile) țintă și beneficiarii finali.

Grupul țintă:

Grupul sau entitatea care va fi afectată direct în mod pozitiv de proiect.³

Beneficiari finali:

Cei care beneficiază de pe urma proiectului pe termen lung la nivelul societății sau al sectorului în ansamblu, de exemplu „copiii” datorită creșterii cheltuielilor pentru sănătate și educație, „consumatorii” datorită îmbunătățirii producției agricole și a comercializării.⁽⁴⁾

Atunci când descrieți grupul (grupurile) țintă, încercați să fiți cât mai exhaustivi posibil. Cu cât descrierea este mai detaliată, cu atât donatorul va observa mai clar că ați analizat grupul de beneficiari, că ați aflat care sunt problemele și nevoile acestora și că soluția dumneavoastră va fi bine primită de aceștia și le va satisface nevoile. Dacă există mai multe grupuri țintă, ar trebui să le analizați și să le descrieți separat pe fiecare dintre ele. Definiția ar trebui să diferențieze în mod clar grupul țintă de întreaga populație. În cazul proiectului dumneavoastră, criteriile de diferențiere pot fi, de exemplu: grupa de vârstă (tineri cu vârste cuprinse între 20 și 25 de ani) sau profesia (șoferi, profesori, fermieri etc.).

Următoarele întrebări pot fi utile pentru identificarea grupului țintă:

- Cui se va adresa proiectul dumneavoastră?
- Cine va beneficia de pe urma proiectului și în ce măsură va fi afectat?
- Beneficiarii sunt la curent cu proiectul pe care îl aveți în plan? Care este părerea lor despre proiectul dumneavoastră?
- Cine este afectat de proiectul dumneavoastră, ale cui nevoi sunt luate în considerare atunci când vă gândiți la proiect?

³ Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 62

⁴ Ca mai sus

Uneori, în timpul analizei problemei, veți constata că un grup mai larg de persoane este afectat de problema definită și că pot fi alese mai multe grupuri-țintă. Într-un astfel de caz, ar trebui să analizați cu atenție fiecare dintre grupurile-țintă alese.

Apoi, ar trebui să definiți problema în detaliu, să îi stabiliți amploarea și importanța pentru dezvoltarea regională. Este extrem de util să contactați părțile interesate identificate, să aflați care este opinia lor, ce consideră ele că este cauza problemei și care ar putea fi consecințele lăsării problemei nerezolvate.

În concluzie, o analiză a problemei ar trebui să cuprindă:

- Confirmarea problemei;
 - Identificarea oricăror probleme suplimentare legate direct de problema principală în zona respectivă;
 - Determinarea problemelor importante pentru beneficiari, existente la momentul planificării proiectului; și,
 - Clasificarea problemelor pentru a crea o structură de relații cauză-efect, denumită „Arborele problemelor”.
- Acest concept al „Arborelui problemelor” va fi discutat mai jos.

Pe baza recomandărilor Uniunii Europene (care va evalua ideile/conceptele dumneavoastră de proiect), dorim să vă recomandăm să utilizați instrumentele specifice denumite „Arborele problemelor” și „Arborele obiectivelor” în dezvoltarea ulterioară a proiectului – aceasta este una dintre cele mai simple modalități de analiză a problemelor și a obiectivelor.

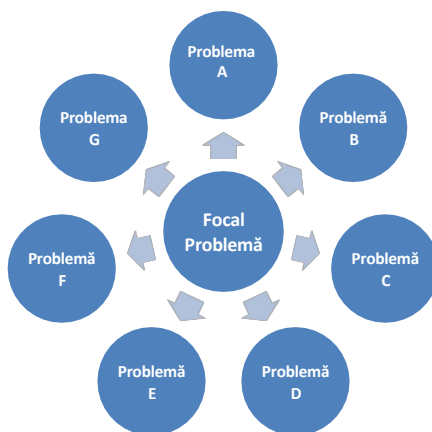
Arborele problemelor:

Vizualizarea problemelor sub forma unei diagrame (....) pentru a ajuta la analiza și clarificarea relației cauză-efect⁵

Arborele problemelor, ca rezultat final al analizei problemelor, reprezintă un rezumat cuprinzător al situației negative existente legate de problema centrală. Problema centrală este problema principală identificată anterior în cadrul procesului și problema principală pe care o va viza proiectul dumneavoastră.

Atunci când creați Arborele problemelor,⁶ începeți cu problema centrală, definită ca o afirmație negativă. Apoi identificați toate celelalte probleme asociate acesteia; de exemplu, dacă identificați problema principală ca fiind șomajul în rândul tinerilor din regiune, puteți găsi probleme conexe, cum ar fi: neputința, frustrarea, lipsa de încredere în sine a tinerilor, decalajul dintre calificările profesionale și nevoile actuale ale pieței muncii, lipsa experienței profesionale, lipsa competențelor de căutare a unui loc de muncă, escaladarea conflictelor sociale etc.

Probleme asociate cu problema centrală



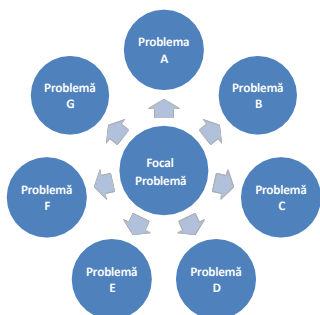
⁵ Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 67

⁶ Metodologia de elaborare a arborelui de probleme se regăsește în anexa 1 la prezentul manual

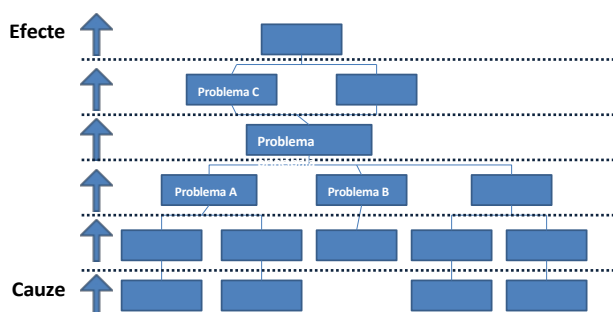
Odată ce ați definit toate problemele asociate cu problema centrală, ar trebui să le analizați cu atenție pe fiecare dintre ele și să stabiliți relația cauză-efect dintre ele. Ar trebui apoi să le prezentați astfel încât problema-cauză să fie afișată la un nivel inferior față de problema-efect. Problemele care nu se află într-o relație directă de cauză-efect sunt afișate la același nivel.

De exemplu, să luăm în considerare patru probleme: problema centrală (șomajul în rândul tinerilor din regiune), problema A (decalajul dintre calificările profesionale și nevoile actuale ale pieței muncii), problema B (lipsa competențelor de căutare a unui loc de muncă) și problema C (escaladarea conflictelor sociale). Problemele A și B sunt cauze ale problemei centrale, prin urmare ar trebui poziționate sub aceasta. Ele nu sunt interconectate, așa că ar trebui poziționate la același nivel. Problema C este un efect al problemei centrale (și, indirect, al problemelor A și B), așa că ar trebui poziționată deasupra acesteia.

Probleme asociate
cu problema centrală



Relația cauză-efect



Vă rugăm să rețineți că problema centrală nu trebuie să conțină soluția sa, iar Arborele problemelor nu este o structură ierarhică (poziția lor în Arborele problemelor nu indică importanța lor). Nu uitați să implicați părțile interesate ale proiectului în pregătirea Arborelui proiectului. Deoarece acesta ar trebui să fie un proces de grup, încercați să implicați cât mai mulți experți/părți interesate posibil.

Consultați exemplul de arbore al problemelor cu relațiile cauză-efect marcate în Figura 5 prezentată mai jos:

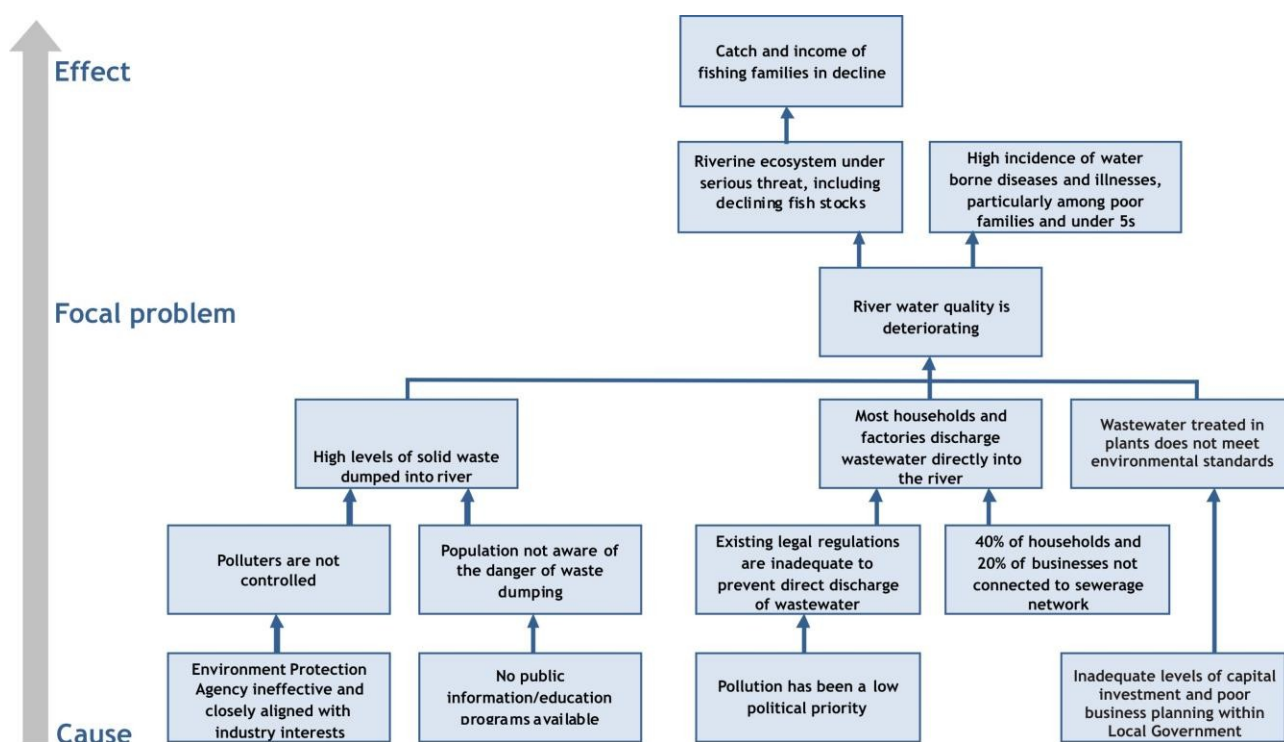


Figura 1. Exemplu de arbore al problemelor

Sursă: *Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 68*

Vă rugăm să rețineți că problema centrală nu trebuie să se afle în vârful Arborelui problemelor. Dacă ați definit problema la cel mai înalt nivel, trebuie să verificați dacă aceasta ar putea fi rezolvată pe deplin datorită realizării proiectului. Dacă nu, dacă contribuiți doar parțial la soluționarea problemei, ar trebui să o redefiniți. Soluția dumneavoastră ar trebui să abordeze pe deplin problema centrală. Dacă arborele problemelor a fost definit corect, ar trebui să coborâți doar un nivel în jos în cadrul acestuia și să plasați problema principală la nivelul obiectivului general – problemele pe care le puteți rezolva în timpul realizării proiectului vor deveni obiectivele specifice ale proiectului.

Uneori, oamenii definesc problema la cel mai înalt nivel. Prin urmare, trebuie să verificați dacă problema dvs. ar putea fi rezolvată în totalitate datorită realizării proiectului. Dacă nu, adică dacă contribuiți doar parțial la soluționarea problemei, ar trebui să o redefiniți. Soluția dumneavoastră ar trebui să abordeze pe deplin problema. Dacă arborele problemelor a fost definit corect, ar trebui să coborâți doar un nivel în jos în arborele problemelor și să plasați problema principală la nivelul „Obiectivului general” – problemele pe care le puteți rezolva în timpul realizării proiectului vor deveni „Obiectivele specifice ale proiectului”.

Uneori, atunci când construiți un „Arbore al problemelor” pentru un proiect de dezvoltare, puteți observa că anumite probleme sunt legate direct de beneficiari concreți. Dacă proiectul dumneavoastră are o arie de acoperire foarte largă și vizează diferite grupuri-țintă, atunci „Arborele problemelor” ar trebui să reflecte acest lucru printr-un set de „ramuri” separate pentru anumite categorii de beneficiari. De exemplu, într-un proiect axat pe îmbunătățirea sectorului turistic, problemele-cauză ale problemei identificate „Activitățile economice nu corespund cererii turiștilor” vor crea o „ramură” separată a „Arbore a problemelor”, deoarece aceasta reflectă situația antreprenorilor locali (meșteșugari, IMM-uri, etc.), în timp ce următoarea „ramură” poate fi legată de angajații din sectorul turistic („Resurse umane necalificate”) și o alta de nivelul scăzut de promovare etc. Atunci când construiți un „Arbore al problemelor”, ar trebui să analizați cu atenție fiecare problemă, corelând-o cu grupul distinct de persoane/entități și să vă asigurați că fiecare „ramură” este legată de un grup concret de beneficiari.

Odată finalizat „Arborele problemelor”, puteți verifica încă o dată lista părților interesate și puteți clarifica dacă a fost identificată vreo nouă parte interesată. Toate părțile interesate noi identificate trebuie incluse în lista părților interesate.

Rețineți că arborele problemelor este o structură logică deschisă, legată de matricea de analiză a părților interesate. Atât arborele problemelor, cât și matricea de analiză a părților interesate permit dezvoltări ulterioare, transformări și ajustări. Acestea trebuie verificate și revizuite în fiecare etapă ulterioară a procesului de dezvoltare a proiectului. Ele pot fi utilizate ca bază pentru dezvoltarea mai multor proiecte.

La sintetizarea analizei problemelor, vă rugăm să țineți cont de următoarele reguli:

- fiecare cartonaș sau casetă din arborele problemelor trebuie să includă o singură problemă, nu mai multe;
- problemele trebuie să fie reale, nu ipotetice;
- evitați, pe cât posibil, definirea problemei sub forma negației soluției (ex.: nu există un centru de informare);
- asigurați-vă de succesiunea cauzelor și efectelor, adică problemele-efecte decurg din problemele-cauze;
- arborele problemelor nu se elaborează într-o singură sesiune; trebuie să vă adresați din nou experților, co-solicitanților și/sau entităților afiliate, precum și părților interesate cheie pentru a obține informațiile care vă vor ajuta să completați arborele;
- analiza problemelor este foarte importantă, deoarece justifică întregul plan al proiectului, inclusiv obiectivele și rezultatele; prin urmare, rezultatul trebuie să fie clar și precis.

Realizat corect, arborele problemelor oferă beneficii evidente dezvoltatorilor de proiecte, ajutându-i să evite greșelile tipice:

Practică negativă	Practică bună
Definiții prea generale și nespecifice	Definiții concentrate și specifice
Lipsa corespondenței cu părțile interesate	Problemele corespund părților interesate
Accent pe activități și soluții gata pregătite	Accent pe rezolvarea problemelor

Exemplu de problemă centrală specifică, definită în final, pentru: Grupul țintă – tineri cu vârste cuprinse între 25 și 30 de ani, cu studii superioare

Inc corect: În regiunea noastră există o rată a șomajului foarte ridicată

Corect: Rata șomajului în rândul tinerilor cu studii superioare (cu vârste cuprinse între 25 și 30 de ani) din regiunea „N” a crescut la 21% în februarie 2013, de la 18% în februarie 2011

6. Cum se definesc obiectivele?

Odată ce arborele problemelor este construit, puteți începe să vă gândiți cum ar putea fi schimbată în bine situația în viitor.

Imaginați-vă rezultatul dorit pentru fiecare problemă, atunci când situația, procesul sau tendința negativă vor fi fost depășite sau atenuate; când o lipsă sau o limitare va fi fost eliminată, iar nevoia specifică va fi fost satisfăcută. Toate aceste realizări dorite în viitor pot fi interpretate ca obiective. Transformarea acestor afirmații negative din arborele problemelor în afirmații pozitive va conduce la definirea clară a obiectivelor. Atunci când definiți obiectivele, rețineți că acestea trebuie să fie măsurabile și realizabile.

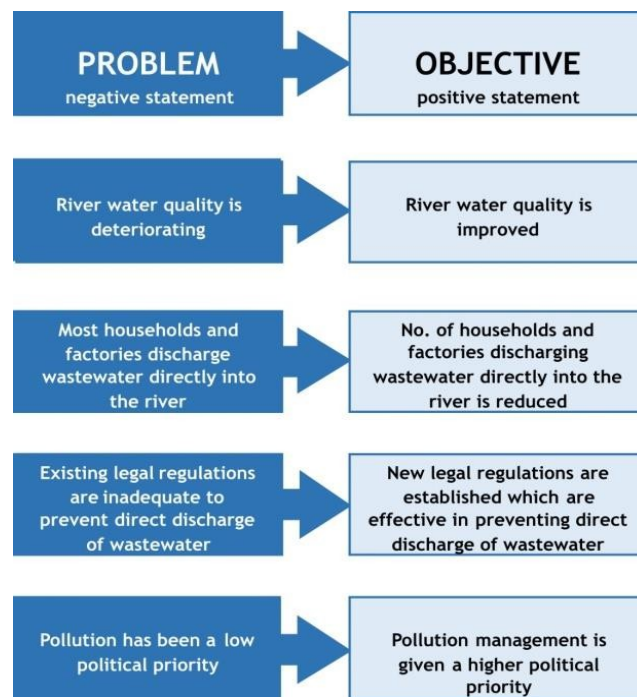
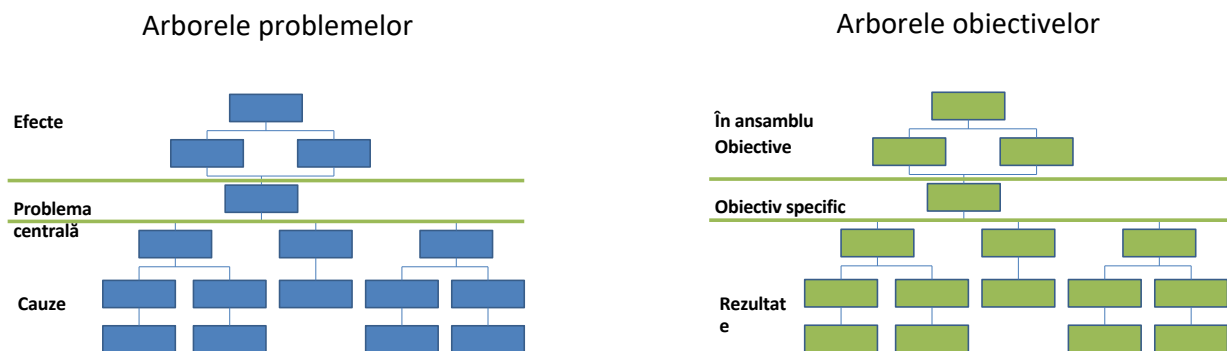


Figura 2: Transformarea problemelor în obiective

Sursă: Grafic propriu, bazat pe „Metode de acordare a ajutorului”, volumul 1: „Gestionarea ciclului de proiect”, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004

„Arborele obiectivelor” se construiește prin reformularea problemelor în scopuri, dezvoltarea relației mijloace-scopuri și alegerea unui obiectiv specific sau a câtorva obiective specifice.

Pentru a crea un „Arbore al obiectivelor”, stabiliți enunțul „pozitiv” pe baza „Arborelui problemelor”, utilizând nivelurile pe care le-ați creat pentru „Arborele problemelor”. În acest fel, se va crea un „Arbore al obiectivelor” pe baza „Arborelui problemelor”. Nivelul problemei centrale se va transforma în obiectivul specific, nivelurile de deasupra acestuia – în obiective generale, iar cele de dedesubt – în rezultate.



Scopul său este de a prezenta interacțiunile dintre obiective prin crearea unei structuri arborescente. De asemenea, permite identificarea unor obiective suplimentare, care ar fi putut trece neobservate anterior.

Arborele obiectivelor

Arborele obiectivelor reprezintă o vizualizare a problemelor sub forma unui diagramă (....) pentru a ajuta la analiza și clarificarea relației cauză-efect⁷

În timpul elaborării „Arbore a obiectivelor”, verificați dacă afirmațiile pozitive sunt definite corespunzător, concrete și clare. Verificați cu atenție legăturile și relațiile dintre obiective. Relațiile cauză-efect dintre probleme sunt acum înlocuite de legături mijloc-scop. Aceasta înseamnă că obținerea unui efect pozitiv la nivelul inferior reprezintă condiția de bază pentru îmbunătățirea situației la nivelul următor. Rezultatul final al acestei operațiuni este un arbore al obiectivelor în care problemele au fost transformate în obiective, iar relațiile cauză-efect în legături mijloc-scop. Aceasta înseamnă că atingerea obiectivelor de la nivelul inferior al Arborelui Obiectivelor a devenit baza și sursa pentru atingerea obiectivelor de la nivelul superior.

Analizați mai atent Arborele Obiectivelor prezentat mai jos și verificați dacă este construit corect și dacă unele dintre casete ar trebui mutate. Se poate întâmpla ca abia în timpul creării Arborelui Obiectivelor să observați că este necesar să modificați o relație cauză-efect (ceea ce nu a fost evident în timpul creării Arborelui Problemelor). Rețineți că, odată ce modificați poziția unei casete în Arborele Obiectivelor, trebuie să modificați și poziția problemei corespunzătoare din Arborele Problemelor. Este necesar să rețineți că Arborele Obiectivelor și Arborele Problemelor sunt două structuri logice interdependente, legate direct una de cealaltă. Dacă se aplică o modificare sau o ajustare uneia dintre ele, este necesară o modificare sau o ajustare corespunzătoare și la cealaltă.

Arborele obiectivelor constituie baza întregului proiect viitor.

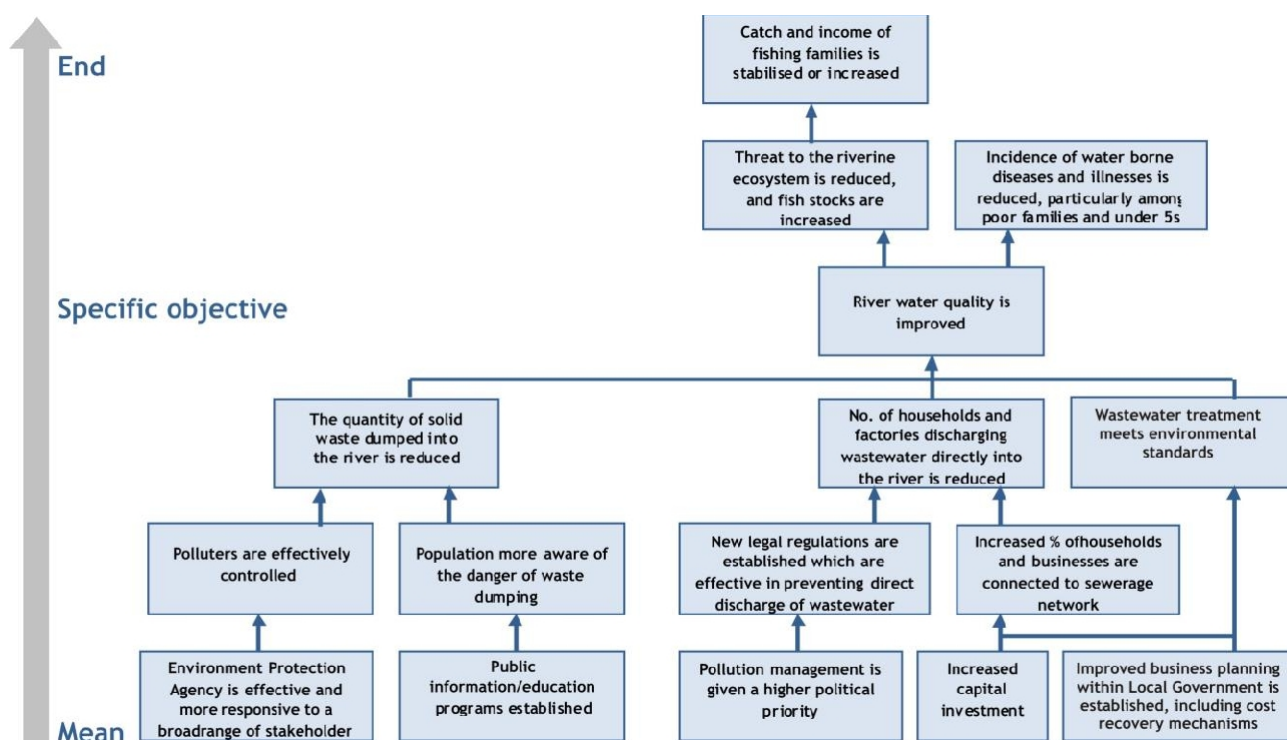


Figura 3. Arborele obiectivelor

Sursă: Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 70

⁷ Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 73

6. Ce să alegem? Cum se definește strategia proiectului?

Un arbore al obiectivelor complet este alcătuit dintr-un număr de „ramuri”, adică unități separate și coerente, fiecare reprezentând o strategie alternativă (un grup de obiective legate printr-o relație cauză-efect). Fiecare „ramură” poate constitui baza unui proiect separat. Fiecare reprezintă o strategie alternativă.

Odată ce arborele obiectivelor a fost creat și verificat, puteți începe să definiți strategia proiectului.

Strategia proiectului

Strategia de proiect este o direcție în cadrul unui proiect care contribuie la succesul și supraviețuirea proiectului în mediul său⁸

Pentru a asigura succesul realizării proiectului dumneavoastră, trebuie să analizați în detaliu toate strategiile alternative separate (toate „ramurile” separate ale Arborelui Obiectivelor) și să alegeți strategia cheie pentru proiectul dumneavoastră. Acesta este unul dintre cei mai dificili pași din procesul de dezvoltare a proiectului, deoarece strategia determină proiectul dumneavoastră (și va fi evaluată ca parte principală a Notei de Concept).

Decizia trebuie luată pe baza unor criterii precum prioritățile politice, bugetul, resursele umane, urgența, acceptarea socială etc.

Atunci când analizați strategiile posibile, decideți care dintre acestea:

- se conformează cel mai bine politicii naționale de dezvoltare regională,
- respectă cerințele cererii de propuneri,
- conține numai obiective realiste și realizabile,
- răspunde nevoilor beneficiarilor proiectului,
- este extrem de eficient (asigură atingerea obiectivelor cu resurse financiare reduse)
- se bazează pe resursele umane și financiare disponibile,
- asigură rezultate durabile.

Cea mai simplă modalitate de a alege strategia este eliminarea „ramurilor” din Arborele Obiectivelor care nu respectă criteriile prezentate mai sus. Aceasta înseamnă că, pentru a alege strategia proiectului, trebuie să reexaminați fiecare ramură a Arborelui Obiectivelor și să răspundeți la următoarele întrebări:

- Domeniul proiectului se încadrează în competențele noastre? (De exemplu, autoritățile locale nu au nicio influență asupra infrastructurii de frontieră, deși aceasta se află pe teritoriul lor);
- Se încadrează sectorul/tema concretă (de exemplu, energie, transport, aprovizionare cu apă etc.) în domeniul tematic obișnuit al activității organizației dumneavoastră? De exemplu, o instituție care se ocupă de obicei doar de probleme legate de gestionarea apei are probabil puțină experiență în domeniul sănătății. Are instituția dumneavoastră experiența și expertiza adecvate în domeniul ales?
- Dispune instituția dumneavoastră de capacitatea necesară pentru a pune în aplicare acest proiect specific: personal, resurse materiale și tehnice disponibile?
- Există o posibilitate reală de a atinge obiectivele proiectului în termenele stabilite pentru prezenta cerere de propuneri (minimum 18 și maximum 30 de luni)?
- Obiectivele proiectului dumneavoastră sunt relevante pentru cele stabilite în cadrul Programului SURDP și al prezentei cereri de propuneri?
- Proiectul dumneavoastră respectă politicile donatorilor, cum ar fi aspectele de mediu și interesele grupurilor sociale vulnerabile?

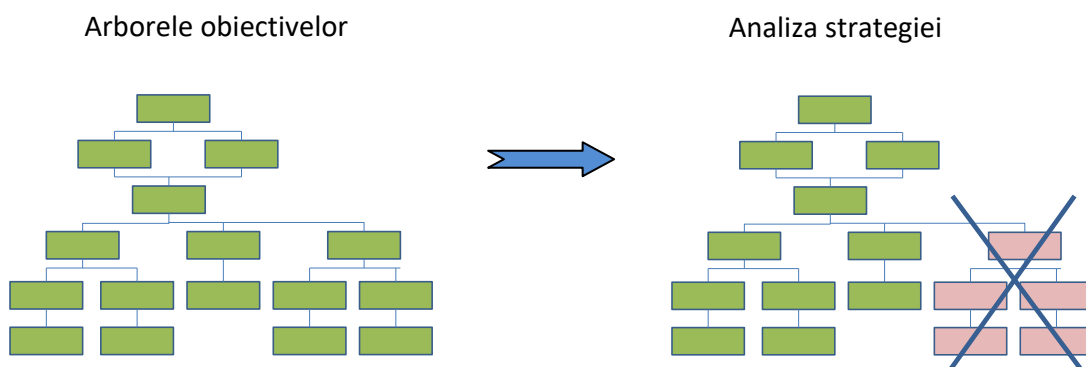
Este important, în această etapă, să fi ajuns la un răspuns afirmativ la toate aceste întrebări.

Atunci când analizați strategii alternative pentru a răspunde la întrebări, trebuie să vă gândiți cine altcineva s-ar putea implica în implementarea proiectului și să verificați lista părților interesate întocmită pentru a invita organizațiile care au un interes puternic în realizarea proiectului dumneavoastră și o influență potențială semnificativă asupra succesului acestuia

⁸ Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M. (2007). Ce este strategia de proiect?, Academia Europeană de Management (EURAM) 2007, a 7-a Conferință anuală, 16-19 mai, Paris, Franța

(dacă pot pune la dispoziție resursele, competențele sau experiența necesare pentru a vă sprijini în crearea unei „filiale” separate).

Dacă răspunsul la cel puțin o întrebare referitoare la o ramură este „nu”, ștergeți-o, așa cum se arată în figura de mai jos.



Astfel, Arborele Obiectivelor va conține doar ramurile pe care le puteți realiza în cadrul proiectului dumneavoastră și care îndeplinesc criteriile donatorului. Ștergerea ramurilor (eliminarea strategiilor alternative) reprezintă o modalitate de a alege strategia proiectului dumneavoastră. Ramurile rămase constituie strategia proiectului dumneavoastră – strategia de rezolvare a problemei pe care ați identificat-o.

Figura de mai jos ilustrează alegerea strategiei pentru Arborele problemelor prezentat anterior:

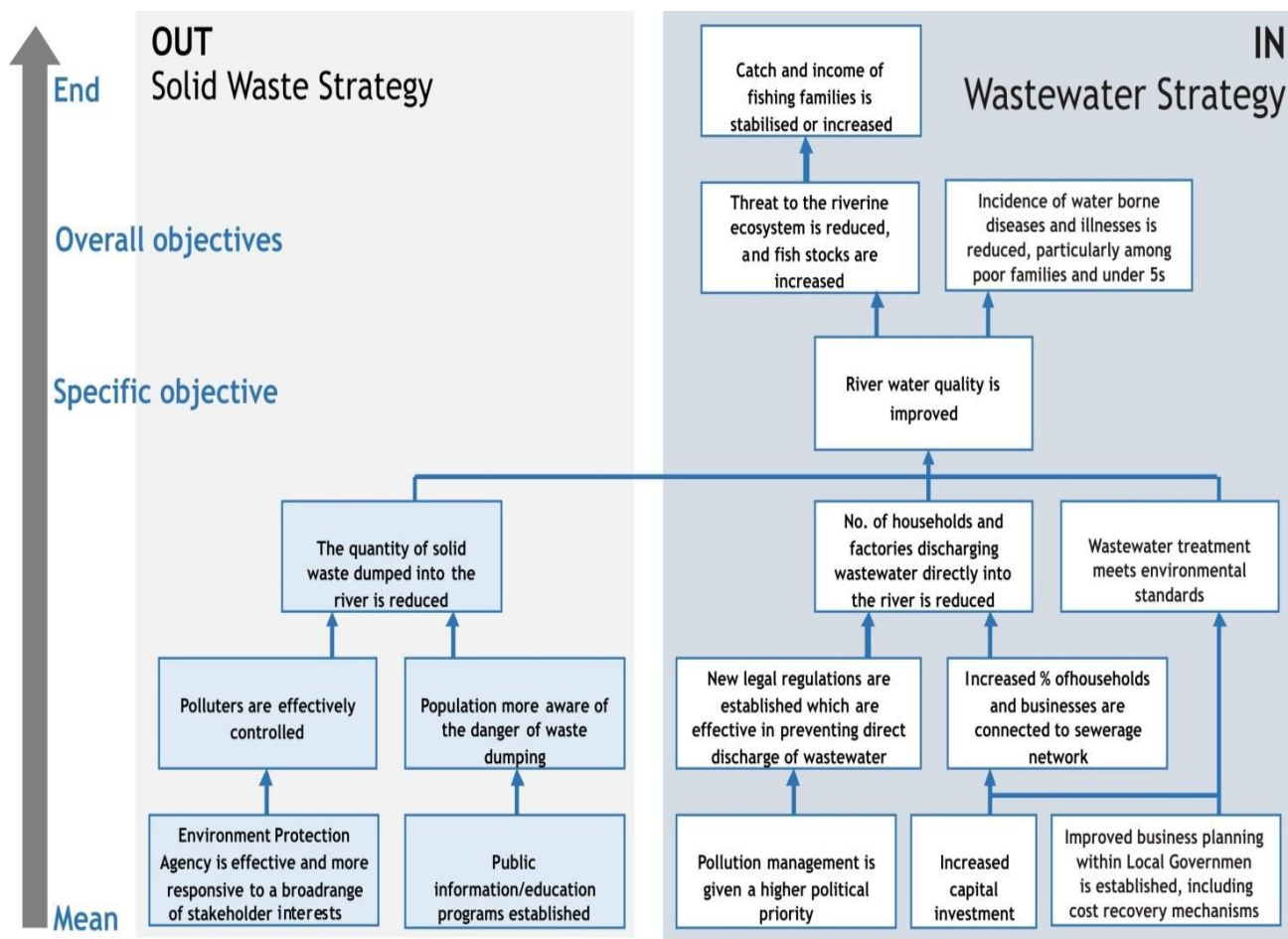


Figura 4. Selectarea strategiei

Sursă: Grafic propriu, bazat pe „Aid Delivery Methods, Volume 1: Project Cycle Management”, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004

La finalul acestei etape, ar trebui să aveți definite elementele principale ale proiectului: problema, obiectivul (obiectivele) general(e), obiectivul (obiectivele) specific(e) și rezultatele.

Analiza strategiei permite dezvoltatorilor de proiecte să evite unele greșeli tipice:

Practică negativă	Bună practică
Strategie neclară și inconsecventă	Strategie clară și coerentă
Lipsa unei relevanțe clare pentru program	Relevanța pentru program este evidentă și ușor de justificat
Obiective multiple și slab structurate	Subordonate logic și bine structurate
Nu există corespondență între obiective și rezultate	Corespondență între obiective și rezultate

În cele din urmă, analiza strategiei vă va oferi răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce probleme / obiective vor fi abordate?
- Ce combinație de rezultate așteptate are o probabilitate mai mare de realizare și conduce la beneficii durabile?
- Care variantă este mai eficientă și mai rentabilă din punct de vedere economic?
- În ce măsură proiectul se bazează pe alte acțiuni anterioare și actuale din acest domeniu?
- Sunt posibile valoarea adăugată și/sau sinergia?

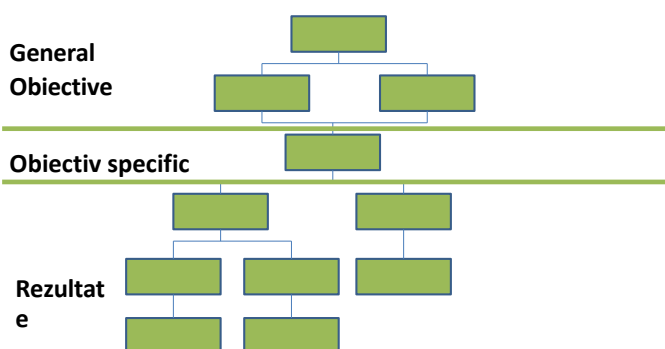
Odată ce ați ales strategia, ar trebui să finalizați analiza părților interesate: introduceți informațiile referitoare la fiecare parte interesată în tabel și analizați cu atenție atitudinile acestora față de acțiune. Gândiți-vă dacă ar trebui luate în considerare anumite activități care să răspundă intereselor părților interesate, pentru a asigura o implementare fără probleme a proiectului dumneavoastră, și păstrați înregistrări precise ale analizei părților interesate pentru planificarea ulterioară a proiectului.

Toate strategiile alternative identificate, dar nealese, ar trebui păstrate pentru dezvoltarea ulterioară a proiectului, în etapa de planificare.

8. Ce este necesar pentru a atinge obiectivele proiectului?

Crearea Arborelui de Probleme și a Arborelui de Obiective, precum și analiza ulterioară a strategiilor alternative vă permit să alegeți strategia proiectului. Analizând Arborele de Obiective final, puteți observa că ați identificat domeniul de aplicare al proiectului, ați definit scopul acestuia și ați elaborat obiectivele și rezultatele sale.

Arborele obiectivelor



Acum puteți defini în sfârșit aceste elemente ale proiectului dumneavoastră.

Analizați obiectivul general, ținând cont de definiția acestuia:

Obiectivul general:

Impactul general asupra dezvoltării la care contribuie proiectul – la nivel național sau sectorial (asigură legătura cu contextul politic și/sau al programului sectorial)⁹.

Obiectivul general este un obiectiv mai amplu la care va contribui proiectul. Acesta va fi atins, de obicei, la o anumită perioadă DUPĂ încheierea proiectului. El arată de ce proiectul este important pentru societate, din perspectiva beneficiilor pe termen lung. Indică modul în care proiectul dumneavoastră corespunde cu programul și prioritățile dezvoltării regionale. De obicei, obiectivul general nu poate fi atins doar printr-un singur proiect și poate necesita implementarea multor alte proiecte/programe.

După ce ați elaborat obiectivul general, va trebui să definiți obiectivul (obiectivele) specific(e).

Obiectiv(e) specific(e):

Rezultatul în materie de dezvoltare la finalul proiectului – mai precis, beneficiile preconizate pentru grupul (grupurile) țintă¹⁰

Obiectivul (obiectivele) specific(e) trebuie atins(e) până la finalul proiectului. Acestea reflectă problema principală a proiectului, constând în beneficii și avantaje pe termen lung pentru beneficiari și grupurile țintă. Acestea sunt direct legate de problemele sau nevoile grupului țintă și ale beneficiarilor finali

Atingerea obiectivelor specifice ar trebui să contribuie la realizarea obiectivelor generale ale proiectului

Obiectivele specifice nu se referă la serviciile prestate (rezultate), ci la utilizarea acestor servicii de către beneficiari și arată modul în care grupurile-țintă/beneficiarii finali utilizează produsele proiectului dumneavoastră, evidențiind de obicei schimbări de comportament sau de înțelegere (de exemplu, creșterea gradului de conștientizare, adoptarea de noi obiceiuri, dobândirea de competențe practice etc.)

Rezultate:

Rezultatele directe/tangibile (bunuri și servicii) pe care le generează proiectul și care se află, în mare măsură, sub controlul conducerii proiectului

Rezultatele proiectului trebuie să fie bine gândite. Toate rezultatele proiectului pe care le declarați trebuie să fie atinse până în ultima zi a implementării proiectului.

Atingerea obiectivului (obiectivelor) specific(e) al(e) proiectului și contribuția rezonabilă la atingerea obiectivelor generale necesită implementarea unei serii de activități care să conducă la realizări, rezultate și impacturi. Realizările și rezultatele reprezintă nevoile satisfăcute și obstacolele din calea procesului de dezvoltare regională eliminate în cadrul obiectivului specific al proiectului, prin intermediul activităților de proiect implementate, utilizând resursele disponibile (fonduri, personal, echipamente etc.).

⁹ *Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004, p. 73*

¹⁰ ca mai sus

Rezultate	Ce schimbări sau beneficii rezultă din proiect	de exemplu, îmbunătățirea competențelor/cunoștințelor/încrederii în sine, ceea ce duce, pe termen lung, la o promovare, un nou loc de muncă etc.
Rezultate	Ce se este prin aceste activități?	de exemplu numărul de broșuri produse, ateliere organizate, persoane instruite
Activități	Ce activități desfășoară proiectul?	de exemplu, elaborarea de materiale, programe de formare
Mijloace	Ce resurse sunt alocate proiectului?	de exemplu: fonduri, personal, echipamente

Tabelul 3. Componentele proiectului

Rezultatele proiectului constau în realizările și efectele proiectului.

Rezultate directe:

Rezultatele directe sunt rezultate directe/tangibile (bunuri și servicii) pe care le produce proiectul și care se află în mare măsură sub controlul conducerii proiectului¹¹

Rezultatele directe sunt de obicei definite ca produse sau servicii generate de proiect. Câteva exemple de rezultate directe ale proiectului: cursuri de formare organizate, evaluări, studii de fezabilitate, acorduri, rapoarte, evenimente (de exemplu, ateliere), manuale, ghiduri, proiecte tehnice, infrastructură construită/renovată etc.

Rezultatele sunt, de obicei, consecințele imediate și concrete ale activităților implementate și ale resurselor utilizate.

Gândiți-vă la rezultatele mai puțin tangibile pe care le veți obține în cadrul proiectului dumneavoastră și la modul în care acestea pot fi exprimate într-o formă tangibilă.

Rezultate:

Rezultatele sunt efectele care decurg din produsele sau serviciile livrate în timpul implementării proiectului; consecința rezultatelor proiectului

Rezultatele sunt destul de distincte de livrabilele pe care le veți crea. Gândiți-vă la ce vor putea oamenii să facă mai bine, mai repede sau mai eficient, sau la ce nu ar fi putut face niciodată înainte. Rezultatele proiectului sunt realizări la nivelul grupului țintă final.

Rezultatele arată schimbările produse datorită produselor și serviciilor (rezultate intermediare) furnizate de proiectul dumneavoastră. Iată câteva exemple de rezultate legate de rezultate intermediare concrete:

- „organizarea de cursuri de formare” (rezultat al proiectului) determină „îmbunătățirea competențelor profesionale” sau „adoptarea unor obiceiuri pozitive” (rezultate),
- „construirea unui drum de 20 km între satul X și orașul Y” (rezultat concret) determină „reducerea cu o oră a timpului de deplasare către un centru medical” (rezultat)

Activități:

Sarcinile (din programul de lucru) care trebuie îndeplinite pentru a obține rezultatele planificate¹².

Pentru a obține rezultatele proiectului dumneavoastră, trebuie să realizați o serie de activități. Depinde de dumneavoastră să decideți ce fel/tip de activități vor asigura obținerea rezultatului proiectului. Poate fi o activitate axată

¹¹ Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004 p. 73

¹² Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004 p. 73

direct asupra grupului (grupurilor) țintă și realizată cu participarea acestora (organizarea de cursuri de formare, consultări etc.) sau fără participarea activă a acestora, dar axată asupra lor (de exemplu, dezvoltarea de noi trasee turistice, publicații, activități de infrastructură (construcția unui nou pod etc.)).

9. Cum se elaborează și se verifică logica de intervenție?

Logica intervenției

Logica intervenției evidențiază o relație logică între obiectivele proiectului și activitățile planificate și este utilizată pentru a verifica dacă activitățile planificate vor asigura atingerea obiectivelor planificate.

Odată ce toate componentele principale ale proiectului enumerate (în secțiunile anterioare) – obiectivele generale și specifice, rezultatele (produse și efecte) și activitățile – sunt definite, este momentul potrivit să sintetizați și să verificați dacă proiectul dumneavoastră este logic – dacă logica sa de intervenție este solidă. Este necesar să verificați dacă toate componentele proiectului sunt într-adevăr coerente și necesare pentru proiectul dumneavoastră sau dacă poate lipsește ceva. Organizați toate aceste componente în următoarea ordine:

- obiectiv(e) general(e)
- obiectiv(e) specific(e)
- rezultate necesare pentru atingerea obiectivelor specifice
- activitățile necesare pentru obținerea fiecărui rezultat

Verificați dacă elementele proiectului dumneavoastră sunt definite corespunzător. Încercați să utilizați expresii standard. Rețineți că:

- Obiectivul general trebuie formulat astfel: „Să contribuie la...”
- Obiectivele specifice trebuie exprimate în termeni de beneficii pentru grupul țintă, sub forma „Să crească/să îmbunătățească/etc.”
- Rezultatele trebuie exprimate în termeni de rezultate tangibile „obținute/produse/realizate/etc.”
- Activitățile trebuie exprimate la timpul prezent, începând cu un verb la forma activă, cum ar fi „Pregătirea/proiectarea/construirea/cercetarea/etc.”

Tabelul 3. Exemplu de elemente ale proiectului definite corespunzător

Ierarhia obiectivelor	Exemplu de redactare a enunțurilor
Obiectiv general	Să contribuie la îmbunătățirea sănătății familiei, în special a copiilor sub 5 ani, și a sănătății generale a ecosistemului fluvial
Obiectiv specific	1. Îmbunătățirea calității apei din râu
Rezultate	1.1. Reducerea volumului de ape uzate deversate direct în sistemul fluvial de către gospodării și fabrici 1.2 Stabilirea și aplicarea efectivă a standardelor de tratare a apelor uzate
Activități	1.1.1 Realizarea unui studiu de referință privind gospodăriile și întreprinderile 1.1.2 Finalizarea caietului de sarcini tehnic pentru extinderea rețelei de canalizare 1.1.3 Pregătirea documentației de licitație, organizarea licitației și selectarea contractantului 1.1.4 Identificarea unor stimulente adecvate pentru ca fabricile să utilizeze tehnologii curate 1.2.1 etc.

Pe baza: Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004

Puteți organiza toate componentele proiectului sub forma unui diagramă cu casete, în care casetele cu activități sunt plasate în partea de jos, iar obiectivele corespunzătoare acestora în partea de sus (a se vedea Figura 5). O numerotare clară asigură evitarea oricărei confuzii și ajută la verificarea logicii proiectului dumneavoastră.

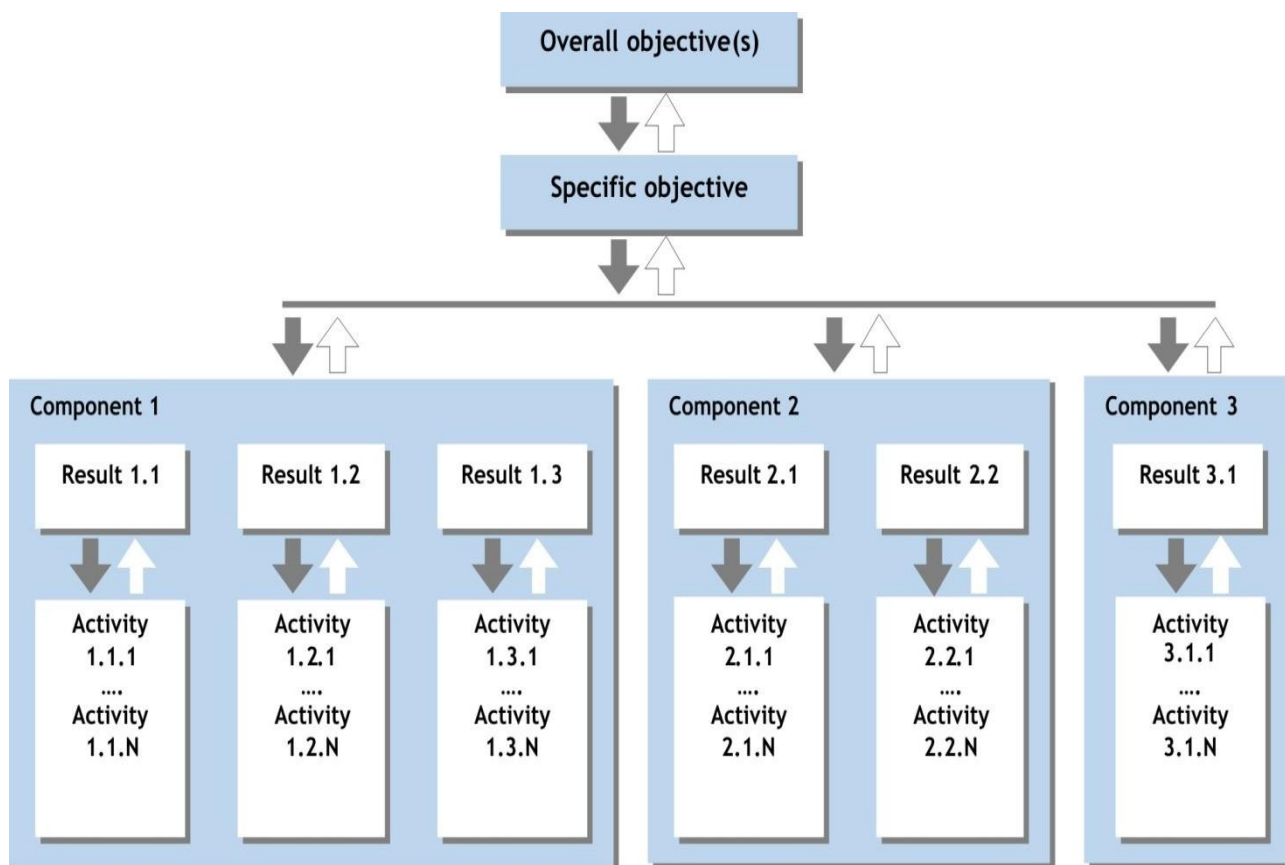


Figura 5. Verificarea logicii intervenției

Sursă: Pe baza documentului „Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect”, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004

Imaginați-vă procesul de implementare a proiectului. Utilizarea diagramei vă va ajuta să răspundeți la următoarele întrebări:

- Seturile de activități de acest tip specific vor conduce la rezultatele și realizările/impacturile corespunzătoare?
- Sunt toate activitățile de fiecare tip specific suficiente și necesare pentru a atinge fiecare rezultat?
- Vor asigura toate rezultatele și realizările atingerea obiectivului (obiectivelor) specific(e) al(e) proiectului?
- Toate rezultatele și produsele vor răspunde așteptărilor și nevoilor grupurilor-țintă și ale beneficiarilor finali ai proiectului?
- Toate rezultatele și produsele vor fi durabile, iar grupurile-țintă ale proiectului și beneficiarii finali le vor utiliza după finalizarea proiectului într-un interval de timp rezonabil?
- Sunt toate aceste rezultate suficiente și necesare pentru atingerea obiectivului (obiectivelor) specific(e) al(e) proiectului?
- Realizarea obiectivului proiectului va rezolva/atenua/elimina problema (problemele) de dezvoltare regională existentă (existente)?
- Obiectivul (obiectivele) specific(e) al (ale) proiectului, odată atins(e), va (vor) contribui în mod rezonabil la atingerea obiectivului (obiectivelor) general(e) al (ale) proiectului și, respectiv, a obiectivelor programului de granturi?

Dacă răspunsul la toate aceste întrebări este „da”, aceasta înseamnă că logica proiectului dumneavoastră este suficient de solidă și de ușor de înțeles.

10. Cum se evaluează bugetul proiectului?

În nota de concept vi se cere să prezentați suma finanțării pe care o solicitați și procentul din bugetul total al proiectului pe care această finanțare o reprezintă. Finanțarea pe care o stabiliți în nota de concept se poate modifica în bugetul final al proiectului (care va fi completat în cererea de finanțare), dar numai cu până la 20%.

Aceasta înseamnă că va trebui să furnizați doar două cifre în tabelul „Rezumatul acțiunii”, și anume:

- Finanțarea solicitată din partea UE (sumă în euro) și
- Finanțarea solicitată din partea UE, exprimată ca procent din bugetul total al acțiunii (valorile sunt orientative, în %).

Aceasta înseamnă că trebuie să estimați bugetul proiectului, apoi să stabiliți valoarea finanțării din partea UE și să calculați ce procent din valoarea totală a bugetului reprezintă finanțarea din partea UE.

La stabilirea acestor cifre, trebuie să țineți cont de următoarele cerințe¹³ :

- Valoarea finanțării UE nu poate fi mai mică decât valoarea minimă și mai mare decât valoarea maximă stabilite în Ghidul solicitantului; finanțarea UE solicitată, exprimată ca procent din bugetul total al proiectului, nu poate fi mai mică decât valoarea minimă și mai mare decât valoarea maximă stabilite în Ghidul solicitantului
- bugetul total al proiectului trebuie să includă numai costurile eligibile¹⁴ ;

Faptul că abaterea contribuției UE în cererea finală este posibilă, dar nu cu mai mult de 20 %, impune precizie în definirea bugetului proiectului încă din etapa Notei de concept. Este posibil să fie necesar să mobilizați toată experiența și cea mai bună expertiză de care dispuneți în cadrul organizației dumneavoastră și al partenerilor dumneavoastră¹⁵ pentru a realiza o estimare generală suficient de fiabilă. Experiența dumneavoastră anterioară vă poate oferi un indiciu cu privire la resursele financiare necesare.

Pentru cei care nu au prea multă experiență în estimarea generală a resurselor financiare necesare pentru obținerea rezultatelor proiectului pe baza activităților planificate, se recomandă să ia în considerare posibilitatea unei planificări mai detaliate a activităților și a bugetului în această etapă.

Atunci când estimați bugetul proiectului, trebuie să țineți cont de faptul că acesta trebuie să fie realist, rentabil și să includă costurile:

- suportate exclusiv în timpul implementării proiectului (în buget pot fi incluse doar facturile emise după semnarea contractului și facturile emise și plătite până la finalizarea proiectului; toate costurile legate de elaborarea proiectului (de exemplu, traducerea în limba engleză, sprijinul experților externi în elaborarea proiectului, analize suplimentare sau documentația tehnică) nu pot fi incluse în bugetul proiectului)
- necesare pentru implementarea proiectului;
- să respecte cerințele legislației fiscale și sociale aplicabile;
- sunt rezonabile, justificate și respectă cerințele unei bune gestiuni financiare, în special în ceea ce privește economia și eficiența.

Ghidul pentru solicitanți enumeră așa-numitele „costuri neeligibile”, adică costurile pe care nu le puteți include în buget, de exemplu:

- datoriile și cheltuielile legate de serviciul datoriei (dobânzi);
- provizioane pentru pierderi sau potențiale obligații viitoare;
- costurile declarate de beneficiar(i) și finanțate printr-o altă acțiune sau un alt program de lucru care beneficiază de o subvenție din partea UE (inclusiv prin FED);
- achiziționarea de terenuri sau clădiri, cu excepția cazurilor în care acest lucru este necesar pentru punerea în aplicare directă a acțiunii, caz în care dreptul de proprietate trebuie transferat beneficiarilor finali și/sau beneficiarului (beneficiarilor) local(i), cel târziu la sfârșitul acțiunii¹⁶ ;
- pierderi din diferențe de curs valutar;
- credite acordate unor terți;
- contribuția în natură (valoarea de piață a bunurilor sau serviciilor furnizate gratuit proiectului de către un terț nu constituie un cost eligibil.

¹³ Pentru mai multe detalii, vă rugăm să consultați secțiunea „Costuri eligibile: costurile care pot fi incluse” din „Ghidul pentru solicitanții de granturi”.

¹⁴ Eligibilitatea costurilor este descrisă în Ghidul pentru solicitanți, pagina 10

¹⁵ co-solicitanți și/sau entități afiliate – termenii sunt explicați în Ghidul pentru solicitanți al prezentei cereri de propuneri

La elaborarea bugetului proiectului:

1. Estimați costurile proiectului pe baza activităților planificate;
2. Toate costurile suportate de partenerii proiectului trebuie estimate de aceștia;
3. Obțineți o imagine de ansamblu asupra costurilor totale ale proiectului, inclusiv contribuția preconizată a UE, precum și cofinanțarea dvs. (de exemplu, personalul din organizația dvs. care lucrează la proiect și nu este remunerat din grant) sau alte surse de finanțare (de exemplu, cofinanțare națională/regională).

11. Proiectul dumneavoastră este durabil?

Sustenabilitate:

Sustenabilitatea reprezintă probabilitatea ca fluxul de beneficii generate de proiect să continue după încheierea perioadei de sprijin extern.

Prin urmare, un proiect durabil va continua să aducă beneficii grupurilor-țintă și beneficiarilor finali ai proiectului și după finalizarea acestuia; este un proiect care are șanse mari să aibă un impact tangibil asupra grupurilor-țintă și să genereze așa-numitele efecte multiplicatoare (ceea ce înseamnă că poate fi ușor replicat, extins etc.). Problema durabilității este foarte importantă din punctul de vedere al donatorului, de aceea ar trebui să o analizați în detaliu și să o prezentați în nota de concept.

Atunci când analizați sustenabilitatea, ar trebui să luați în considerare patru elemente de bază:

- financiar (prezentând modul în care vor fi finanțate activitățile după încheierea finanțării);
- instituțional (prezentând modul în care structurile care permit desfășurarea activităților vor continua să existe la finalul acțiunii și dacă rezultatele acțiunii vor fi considerate locale, asumate de beneficiari);
- la nivel de politici (acolo unde este cazul);
- de mediu (acolo unde este cazul).

Sustenabilitatea financiară se referă la finanțarea viitoare a activităților și a rezultatelor proiectului. Ar trebui să vă gândiți (și să prezentați în nota conceptuală) la modul în care produsele sau serviciile furnizate de proiecte vor fi accesibile din punct de vedere financiar pentru beneficiarii vizați pe durata implementării proiectului și vor rămâne astfel după încheierea finanțării, precum și dacă activitățile proiectului vor fi finanțate după încheierea finanțării proiectului (de exemplu, cine va asigura finanțarea pentru viitoarele cursuri de formare, pentru întreținerea structurilor create prin proiect (de exemplu, centrul de informare) etc.).

Sustenabilitatea instituțională se referă la modul în care veți asigura asumarea viitoare a rezultatelor proiectului de către beneficiari (de exemplu, vor putea beneficiarii să utilizeze serviciile de sănătate furnizate de un spital renovat și echipat în cadrul proiectului), dacă tehnologia, cunoștințele, procesul sau serviciul furnizat se potrivesc cu nevoile, cultura, tradițiile, competențele sau cunoștințele existente și dacă beneficiarii vor putea să se adapteze la tehnologia dobândită și să o mențină fără asistență suplimentară (de exemplu, dacă au fost instruite suficiente persoane pentru a utiliza utilajele sau dacă se va asigura întreținerea ulterioară fără monitorizarea proiectului).

Sustenabilitatea la nivel de politici (acolo unde este cazul) se referă la impactul structural al acțiunii — de exemplu, dacă aceasta va conduce la îmbunătățirea legislației, a codurilor de conduită, a metodelor etc. (de exemplu, dacă recomandările elaborate grație evaluărilor și studiilor realizate în cadrul proiectului vor fi puse în aplicare, cine va beneficia de acestea etc.).

Sustenabilitatea de mediu se referă la influența proiectului asupra mediului natural (de exemplu, dacă realizați activități de infrastructură, ar trebui să arătați cum vor afecta acestea mediul natural și să demonstrați că nu vor dăuna mediului în niciun fel, ci vor fi benefice).

Proiectele de înaltă calitate ar trebui să asigure durabilitatea rezultatelor și a impactului acestora pentru beneficiarii finali ai proiectului.

12. Sfaturi finale privind redactarea notei conceptuale

Odată ce proiectul dumneavoastră este bine gândit, puteți începe să lucrați la nota conceptuală. Deși nu există un șablon exact, cerințele specifice au fost definite și trebuie să furnizați informațiile complete și detaliate solicitate. Pentru a pregăti un proiect bun, țineți cont de următoarele sugestii:

- Respectați cu strictețe instrucțiunile din „Formularul de cerere de finanțare” și din „Instrucțiuni pentru completarea Notei conceptuale”;
- Utilizați formatul de hârtie cerut și fonturile recomandate;
- Respectați numărul exact de pagini solicitat;
- Respectați ordinea cerută;
- Furnizați informații exhaustive pentru fiecare întrebare pusă, respectând aceeași ordine;
- Prezentați toate informațiile într-un mod clar;
- Folosiți terminologia adecvată din domeniul managementului de proiect și nu ezitați să utilizați aceeași terminologie, expresii sau chiar fraze ca în Ghid;
- Folosiți un limbaj simplu și ușor de înțeles;
- Încercați să stârniți interesul evaluatorului;
- Fiți precis și concret și evitați jargonul și limbajul tehnic;
- Folosiți o terminologie simplă, ușor de înțeles pentru toată lumea, nu doar pentru specialiștii din domeniul respectiv sau pentru oamenii de știință;
- Nota de concept trebuie redactată în limba engleză – asigurați-vă că traducerea este de înaltă calitate.

Referințe:

Metode de acordare a ajutorului, volumul 1: Gestionarea ciclului de proiect, Comisia Europeană, Oficiul EuropeAid, Bruxelles 2004

„Notă orientativă privind modul de realizare a analizei părților interesate în cadrul proiectelor și programelor de ajutor”, Departamentul pentru Dezvoltare Internațională al Regatului Unit, Londra 1993

Linii directe pentru solicitanții de subvenții, linia bugetară: 19.080103, referință: EuropeAid/134171/L/ACT/UA, termenul limită pentru depunerea notei conceptuale: 1 iulie 2013

Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M. (2007). Ce este strategia de proiect?, Academia Europeană de Management (EURAM) 2007, a 7-a Conferință anuală, 16-19 mai, Paris, Franța

Anexa 1. Metodologia de elaborare a arborelui de probleme

Elaborarea unui arbore al problemelor eficient reprezintă un aspect esențial în dezvoltarea unei idei sau a unui concept de proiect de succes. Deși există numeroase metodologii diferite pentru elaborarea unui arbore al problemelor eficient, una dintre cele mai eficiente metodologii constă în implicarea unui grup de părți interesate sau de persoane interesate, care vor juca un rol crucial în dezvoltarea și implementarea proiectului dumneavoastră.

Vă rugăm să rețineți că o muncă eficientă în grup necesită un număr limitat de participanți. Vă sugerăm un grup format din cel puțin 6 și cel mult 12 participanți. Dacă aveți un număr mare de părți interesate, ar putea fi util să organizați mai multe sesiuni de grup.

În vederea elaborării arborelui de proiect, trebuie să pregătiți pentru fiecare sesiune un set de cartonașe goale (fiecare problemă trebuie notată pe un cartonaș separat) și un spațiu (de preferință un perete) pentru afișarea cartonașelor.

Alegeți liderul grupului (de obicei, persoana cu cea mai mare experiență), care va modera și va coordona activitatea echipei. Dacă considerați că aveți nevoie de sprijin extern, puteți invita un expert extern să îndeplinească rolul de lider.

Rolul liderului este de a facilita o discuție constructivă. Aceasta înseamnă că liderul nu trebuie să permită nimănui să domine discuția, trebuie să se asigure că toți participanții au șanse egale de a-și exprima opiniile și trebuie să încerce să stimuleze participarea celor mai puțin activi și să limiteze participarea (dacă aceasta devine prea unilaterală) a celor foarte activi.

Dacă problema a fost deja definită, liderul explică de ce această problemă a fost aleasă ca problemă centrală și de ce este importantă pentru dezvoltarea regională.

Dacă problema centrală nu a fost încă aleasă, grupul dumneavoastră ar trebui să discute problemele regionale/locale majore și să aleagă una dintre ele. O problemă inițială cheie poate fi identificată pe baza evaluărilor nevoilor de dezvoltare regională care au fost deja efectuate (de exemplu, pentru planificarea regională) și poate fi găsită în strategiile, programele sau planurile de dezvoltare relevante. Atunci când se ia în considerare alegerea problemelor, este important să se țină seama de cerințele stabilite de donator. Verificați dacă problema centrală aleasă este în conformitate cu obiectivele și prioritățile programului de finanțare descrise în Ghidul solicitantului. Rețineți că o problemă identificată nu există de sine stătător. Ea afectează întotdeauna sectoare, entități, organizații, populația locală sau grupuri sociale specifice. Identificați cine este afectat de fiecare problemă.

După ce problema centrală a fost aleasă și formulată, notați-o pe o fișă separată, împreună cu persoanele/sectoarele afectate etc., și afișați-o la vedere pentru toată lumea.

Apoi, fiecare membru al grupului notează cât mai multe probleme asociate cu problema centrală.

Fiecare problemă trebuie notată pe o fișă separată. Deoarece aceasta este o sarcină individuală, participanții nu ar trebui să-și discute ideile între ei în această etapă. Fiecare definiție trebuie să fie cât mai scurtă, clară și specifică posibil. La definirea problemei, este necesar să rețineți că (așa cum s-a descris deja în legătură cu problema centrală) definiția fiecărei probleme este întotdeauna o afirmație negativă. Ea definește o situație, un proces sau o tendință negativă, o lipsă, o limitare sau o nevoie nesatisfăcută.

Când grupul termină de identificat problemele, liderul colectează toate cartonașele și le pune laolaltă. Aceasta este o operațiune necesară care permite separarea persoanei de opinia sa. Rolul său este de a minimiza influența relațiilor și atitudinilor personale sau a subordonării oficiale asupra discuției.

Apoi, grupul discută fiecare problemă identificată de acesta. Liderul arată fiecare cartonaș și îi ajută pe participanți să ajungă la o înțelegere și o opinie comună cu privire la afirmația:

- Dacă această afirmație reprezintă o problemă
- Dacă grupul decide că problema nu există, pune cartonașul deoparte

- Dacă există, liderul pune următoarea întrebare
- Dacă această problemă este direct asociată cu problema-cheie (identificată inițial ca obiectul central al analizei problemelor)
 - Dacă grupul decide că nu este – pune cartonașul deoparte
 - Dacă este, liderul pune următoarea întrebare
- Dacă această problemă este o cauză sau un efect al problemei centrale și al oricărei probleme deja plasate în arbore

Problema-cauză trebuie plasată sub problema-efect corespunzătoare. Problema-efect trebuie plasată deasupra problemei-cauză corespunzătoare. Rețineți că fiecare problemă poate avea mai multe cauze și mai multe efecte.

Dacă o problemă discutată nu poate fi clasificată ca fiind cauza sau efectul vreunei alte probleme deja afișate pe perete, încercați să o comparați cu celelalte, identificând nivelul corespunzător în ierarhia problemelor și așezați-o lângă acestea.

Dacă formularea problemei este similară cu cele deja plasate în „Arbore”, echipa ar trebui să decidă:

- Care definiție este mai bună: mai scurtă, mai cuprinzătoare, mai clară și mai specifică? Este posibil să combinați aceste afirmații și să creați una nouă, mai bună?

Dacă, în timpul discuției și analizând arborele problemelor în continuă creștere, participanții ajung la idei suplimentare, le pot nota pe cartonașe și le pot înmâna liderului.

După ce toate cartonașele au fost discutate, „Arborele problemelor” este gata. Verificați dacă problemele au fost definite corect și dacă relațiile dintre ele au fost marcate.

Conectați problemele cu săgeți cauză-efect care să indice clar legăturile cheie. Verificați definițiile din punct de vedere al corectitudinii, exhaustivității, clarității și specificității. Revizuiți diagrama și verificați validitatea și completitudinea acesteia. Întrebați-vă pe voi înșivă/grupul: „Există vreo problemă importantă care nu a fost menționată încă?” Dacă da, specificați problemele și includeți-le într-un loc adecvat din diagramă.

La sintetizarea analizei problemelor, vă rugăm să țineți cont de următoarele reguli:

- fiecare cartonaș sau casetă din arborele problemelor trebuie să includă o singură problemă, nu mai multe;
- problemele trebuie să fie reale, nu ipotetice;
- evitați, pe cât posibil, definirea problemei sub forma negației soluției (de exemplu, nu există un centru de informare);
- asigurați-vă de succesiunea cauzelor și efectelor, adică problemele-efecte decurg din problemele-cauze;
- arborele problemelor nu se elaborează într-o singură sesiune; trebuie să vă adresați din nou experților, co-solicitanților și/sau entităților afiliate, precum și părților interesate cheie pentru a obține informațiile care vă vor ajuta să completați arborele;
- analiza problemelor este foarte importantă, deoarece justifică întregul plan al proiectului, inclusiv obiectivele și rezultatele; prin urmare, rezultatul trebuie să fie clar și precis.