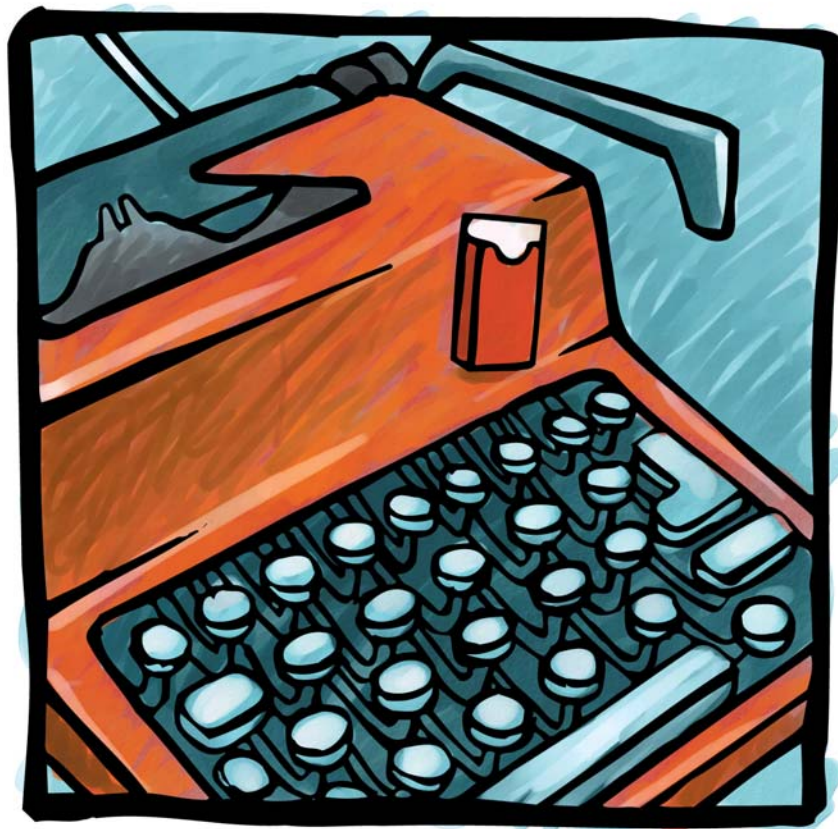


DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ONG

Ghidul Trainerului Pentru Scrierea Propunerilor de Proiecte



CENTRUL REGIONAL DE PROTECȚIA MEDIULUI
pentru Europa Centrală și de Est

DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ONG

Ghidul Trainerului Pentru Scrierea Propunerilor de Proiecte

Autor

BESIM NEBIU

Editori

ILDIKO SIMON și CERASELA STANCU



CENTRUL REGIONAL DE PROTECȚIA MEDIULUI
pentru Europa Centrală și de Est

Despre REC

Centrul Regional de Mediu pentru Europa Centrală și de Est (REC) este o organizație apolitică, nepărtinitoare, non-profit, ce are misiunea de a asista la soluționarea problemelor de mediu în Europa Centrală și de Est (EEC). Centrul îndeplinește această misiune prin acțiuni de încurajare a cooperării dintre organizațiile neguvernamentale, guverne, mediul de afaceri și alți actori din domeniul mediului, prin sprijinirea liberului schimb de informații și prin promovarea participării publice în luarea deciziilor de mediu.

REC a fost înființat în 1990 de către Statele Unite, Comisia Europeană și Ungaria. Astăzi, REC se bazează legal pe o Cartă semnată de guvernele a 27 de țări și de Comisia Europeană, și pe un acord internațional cu Guvernul Ungariei. REC are Biroul Central în Szentendre, Ungaria și Birourile Locale în fiecare din cele 15 țări beneficiare EEC, care sunt: Albania, Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Croația, Republica Ceha, Estonia, Ungaria, Latvia, Lituania, Macedonia, Polonia, România, Slovacia, Slovenia și Iugoslavia.

Donatori recentți sunt Comisia Europeană și guvernele Albaniei, Belgiei, Bosniei și Herțegovinei, Bulgariei, Canadei, Republicii Ceha, Danemarcei, Estoniei, Finlandei, Franței, Germaniei, Italiei, Japoniei, Latviei, Lituaniei, Olandei, Poloniei, Sloveniei, Suediei, Elveției, Regatului Unit, Serbiei și Muntenegrului, precum și alte instituții interguvernamentale și private.

Întregul conținut al acestei publicații este protejat prin legea drepturilor de autor
©2002 Centrul Regional de Mediu pentru Europa Centrală și de Est

Nici o parte a acestei publicații nu poate fi vândută în nici o formă sau reprodusă în scopul vânzării,
fără acordul scris al deținătorului drepturilor de autor

ISBN: 963 9424 55 2

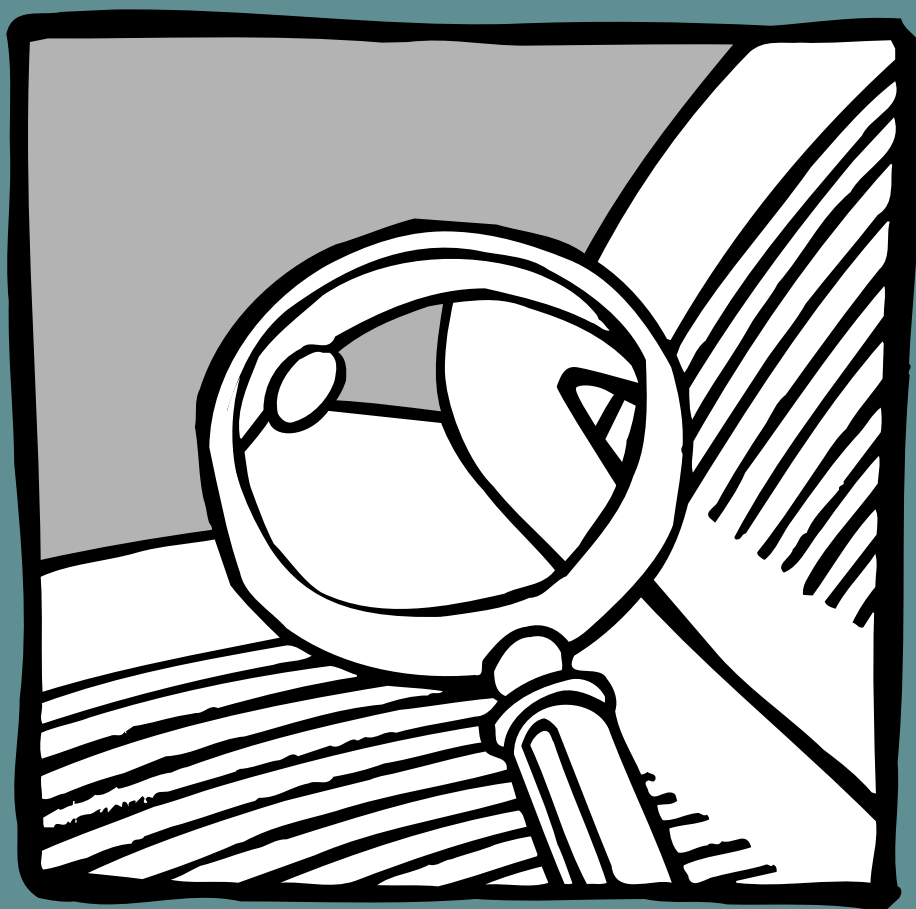
Publicat de:

Centrul Regional de Mediu pentru Europa Centrală și de Est
Ady Endre ut 9-11, 2000 Szentendre, Ungaria
Tel: (36-26) 504-000, Fax: (36-26) 311-294,
E-mail: info@rec.org, Web site: www.rec.org

Editare: Steven Graning, Design: Sylvia Magyar, Ilustrații: Laszlo Falvay

Această publicație, precum și toate publicațiile REC sunt imprimate pe hârtie reciclabilă sau hârtie produsă fără utilizarea clorinei sau a substanțelor pe bază de clorină.

Material tematic	5
Preambul	7
Fundamentele proiectului	11
Cum se scrie o propunere de proiect	12
Pachetul trainingului	23
Instrumentul 1: Ice Breaker, Exercițiu introductiv	25
Instrumentul 2: Cuvinte lungi	27
Instrumentul 3: Sursele de venit ale rezervației	29
Instrumentul 4: Unde s-a dus?	30
Model de agendă pentru workshop	33



Material tematic

Preambul

Introducere

Fără o finanțare directă a proiectelor, cele mai multe organizații non-guvernamentale (ONG) nu și-ar putea atinge scopurile. Din această cauză, pentru succesul unui ONG este esențială scrierea unor proiecte clare, amănunțite și cu obiective bine definite.

Pentru a stăpâni arta de a scrie propuneri de proiecte este nevoie de o abordare unitară a managementului proiectului. Acest ghid a fost astfel conceput pentru a servi ca bază pentru furnizarea unor sesiuni de training referitoare la procesul, precum și la produsul final al designului unui proiect.

O propunere de proiect este o descriere detaliată a unor activități în vederea soluționării unei anumite probleme. Propunerea trebuie să conțină o explicație detaliată a:

- justificării proiectului;
- activităților și termenelor de implementare;
- metodologiei;
- resurselor umane, materiale și financiare necesare.

Propunerea de proiect trebuie să fie o manifestare detaliată și direcționată a designului proiectului.

Este un mod de a prezenta proiectul lumii externe într-un format ce poate fi recunoscut și acceptat imediat.

Sesiunile de training pentru scrierea propunerilor de proiecte sunt făcute pentru a ajuta la înțelegerea:

- rolului propunerii de proiect și activităților legate de fiecare etapă;
- cum să se abordeze proiectele și propunerile de proiecte din perspectivă organizațională;
- cum se integrează propunerile de proiecte în managementul proiectelor;
- cum se structurează o propunere de proiect bună.

Obiectivul ghidului

Acest ghid va conduce trainerul prin sesiunile și exercițiile de scriere a propunerilor de proiecte.

Îl ajută pe utilizator să:

- îmbunătățească abilitățile participanților în conceperea unor propuneri de proiecte de calitate;
- le arate cum să conducă proiectele în cadrul organizației;
- îi ajute să înțeleagă valoarea unui proiect calitate de instrument pentru realizarea misiunii organizației.

Provocările ce emerg din aceste domenii problematice pot fi clasificate în trei grupe:

1) Înelnirea abilităților și procedurilor organizaționale

- Învățarea unor tehnici de scriere a propunerilor, precum și dezvoltarea unor abilități pentru designul și scrierea unor propuneri de proiecte de succes, constituie obiectivul celor mai mulți participanți
- Stabilirea sistemelor și standardelor legate de dezvoltarea proiectelor în cadrul ONG este de asemenea un obiectiv important.

2) Înțelegerea rolului propunerilor de proiecte în cadrul managementului proiectelor

- Propunerea de proiect este un mijloc — nu un scop. Ea trebuie urmată îndeaproape iar deviațiile trebuie să intervină numai când este necesar.
- Scrierea propunerilor este doar una din fazele managementului proiectului. Este una din numeroasele acțiuni care formează o secvență logică de evenimente numită în mod curent ciclul proiectului.

FIGURA 1

Înainte de scrierea unei propuneri

- **Intervievați beneficiarii anteriori și viitori.** Deși a fost primit feedback la terminarea proiectului anterior, este posibil ca de atunci să fi apărut noi beneficii și condiții. Vorbiți cu viitorii beneficiari și asigurați-vă că ceea ce planuiți să oferiți este dorit și necesar.
- **Consultați propuneri de proiecte anterioare.** Evitați repetarea greșelilor și reproducerea unor rezultate ce au fost deja realizate. Donatorii nu vor acorda finanțări pentru ceva ce deja a fost făcut.
- **Consultați rapoarte de evaluare a proiectelor anterioare.** Nu vă bazați pe membrii proiectului pentru a reține toate greșelile și domeniile din eforturile anterioare ce trebuie îmbunătățite.
- **Organizați focus grupuri.** Asigurați-vă că oamenii de care aveți nevoie sunt disponibili și pot să contribuie.
- **Verificați datele statistice.** Nu lăsați pe alții să descopere lacune și inexactități în datele pe care vă bazați.
- **Consultați experți.** Opiniile externe vă vor da idei și credibilitate.
- **Efectuați sondaje, etc.** Adunați cât mai multe informații preliminare pentru a demonstra angajamentul față de proiect și pentru a perfecționa obiectivele.
- **Organizați întâlniri sau forumuri ale comunității.** Cand publicul simte că a fost consultat cu privire la o problemă, va fi mult mai predispus la cooperare și la sprijinirea proiectului.

3) Efectuarea muncii pregătitoare anterioare scrierii propunerii

O propunere de proiect de calitate este produsul final al unui proces participativ care implică un studiu considerabil, discuții și învățarea din experiența anterioară (vezi Figura 1).

Abilitățile ce vor fi dezvoltate

Trainingul se axează pe dezvoltarea abilităților specifice pentru designul și întocmirea unor propuneri de proiecte bune.

Acest ghid oferă instrucțiuni pentru:

- efectuarea muncii de pregătire (vezi Figura 1);
- dezvoltarea unor planuri de proiecte comprehensive și viabile prin stabilirea unor scopuri realiste și prin determinarea resurselor necesare;
- întocmirea pachetului propuneri de proiect pentru a oferi finanțatorilor toate informațiile necesare;
- pregătirea și ducerea la capăt a bugetelor proiectelor;
- scrierea rapoartelor de buget.

Cuprins

Acest ghid acoperă următoarele zone tematice:

- Ce este și ce nu este un proiect?
- Ce este un design de proiect?
- Cum se formulează elementele proiectului?
- Care sunt cele mai bune metode pentru planificarea unui proiect?
- Ce este o propunere de proiect?
- Cum se scrie o propunere de proiect? (un format sugerat ce acoperă toate aspectele propunerii de proiect)

Este bine ca participanții să se familiarizeze cu principalii termeni ai procesului de scriere a propunerilor, ce se găsesc mai jos:

Predarea trainingului

Ghidul trebuie folosit în combinație cu activitățile prezentate în pachetul trainingului. Cea mai mare parte a conținutului ghidului este proiectată în așa fel încât poate fi utilizat ca suport scris pentru participanți în timpul trainingului. Totuși, trainerul poate adapta conținutul la contextul specific și limita de timp a activității de training.

Principalii termeni ai procesului de scriere a propunerilor

- **Indicatori** — acele elemente ale planului proiectului care traduc scopul și rezultatele proiectului în unități măsurabile (cantitate sau calitate) și astfel oferă baza pentru măsurarea impactului
- **Intrări** — investiția de resurse (umane, materiale sau financiare)
- **Produs** — rezultatele obținute
- **Planul de activitate** — o descriere a cursului, termenelor și responsabilităților pentru activitățile proiectului
- **Planul de resurse** — o descriere a modului în care vor fi utilizate resursele în raport cu activitățile
- **Grafic** — un model specific pentru planurile de activitate ce ilustrează cum se interconectează activitățile
- **Venit** — fondurile pentru implementarea proiectului

FIGURA 2

Considerații pentru fiecare etapă a planificării

Etapă	Element	Considerații
1	Identificarea scopului, obiectivelor, rezultatelor așteptate și a grupului țintă	<p>Condițiile proiectului</p> <p>Scop și obiective definite</p> <p>Viziunea societală a organizației</p> <p>Rezultate așteptate pe termen scurt și lung</p> <p>Beneficiarii proiectului</p> <p>Problemele rezolvate de proiect</p>
2	Conținutul proiectului	<p>Tema și principalele probleme de acoperit</p> <p>Metodele alese pentru a realiza scopul și obiectivele</p> <p>Activitățile de implementat</p> <p>Alte nevoi pentru continuarea proiectului</p>
3	Locați(ile)a proiectului și programarea activităților	<p>Locația diferitelor activități</p> <p>Durata proiectului</p> <p>Datele de început și sfârșit a proiectului</p> <p>Programarea activităților individuale</p> <p>Termenele proiectului însumate</p>
4	Resurse	<p>Resurse umane</p> <p>Resurse financiare</p> <p>Infrastructură</p>
5	Surse de venit	<p>Bugetul total al proiectului</p> <p>Bugetul detaliat pe activități și tipuri de costuri</p> <p>Rata și forma contribuției proprii</p> <p>Finanțatori și surse de venit potențiale</p>
6	Descrierea organizației implementatoare și a partenerilor	<p>Descrierea organizației implementatoare</p> <p>Analiza capacității și capabilității</p> <p>Descrierea partenerilor</p> <p>Analiza capacității și capabilității partenerilor</p>
7	Echipe și managementul proiectului	<p>Coordonatorul proiectului</p> <p>Metoda de comunicare a echipei proiectului</p> <p>Practica și strategia de comunicare cu mediul extern</p>
8	Monitorizarea, evaluarea și continuarea	<p>Criteriile de succes</p> <p>Metode și termene de monitorizare și evaluare</p> <p>Planuri viitoare și continuare</p>

Fundamentele proiectului

Ce este (și ce NU este) un proiect

Din perspectiva managementului proiectelor, orice serie de activități ce traversează ciclul proiectului ESTE un proiect.

Ciclul proiectului constă în faze ale proiectului. O organizație trebuie să aibă deja o strategie organizațională bine definită de la care să înceapă să evalueze nevoi și oportunități relevante în domeniul său. Astfel vor apărea anumite idei dintre care organizația poate alege. Fazele proiectului urmează apoi în mod logic etapele de design, finanțare, implementare și evaluare.

ONG-urile derulează deseori activități ce nu intră în categoria proiectelor. Este de asemenea important de recunoscut faptul că un proiect nu constă în:

- activități anterioare ce sunt repetate în același fel în mod periodic;
- activități fără scopuri bine definite;
- activități ce pot fi repetate sau transpuse oriunde, în orice moment;
- activități curente (regulate) organizaționale (e.g. ședințe ale consiliului director)

Un model al ciclului proiectului cu șase faze ale proiectului

- **Faza 1:** Evaluarea necesarului și oportunităților de cercetări relevante
- **Faza 2:** Identificarea ideii proiectului
- **Faza 3:** Designul proiectului
- **Faza 4:** Finanțarea proiectului
- **Faza 5:** Implementarea activităților
- **Faza 6:** Evaluarea rezultatelor

FIGURA 3

Considerații de planificare

Aspecte ce trebuie luate în considerare la începutul planificării proiectului

- Beneficiarii proiectului
- Echipa proiectului și partenerii
- Criteriile de succes
- Scop și obiective
- Modele alese pentru atingerea scopului proiectului
- Costuri și cheltuieli
- Contribuția proprie
- Finanțatori potențiali

Elemente ale propunerii de proiect

- Titlul proiectului
- Scopurile și obiectivele proiectului
- Descrierea activităților proiectului
- Descrierea rezultatelor așteptate
- Planul de implementare al proiectului
- Începerea operațiunilor
- Alocarea resurselor
- Personalul proiectului
- Bugetul detaliat al proiectului (costuri fixate, echipament necesar)
- Alte mijloace tehnice (e.g. vehicule)
- Diviziunea surselor financiare (contribuție proprie și alte resurse)

Ce este designul proiectului?

Designul proiectului este o fază a ciclului proiectului. El constă în două elemente:

- planificarea proiectului (formularea elementelor proiectului);
- scrierea propunerii de proiect (convertirea planului într-un document - proiect).

Designul proiectului este un rezultat atât al planificării proiectului cât și al propunerii de proiect. Ambele etape sunt esențiale pentru formarea unui design al proiectului solid.

Planificarea proiectului — formularea elementelor proiectului

Înainte de a fi scris proiectul trebuie dezvoltate elementele sale individuale. Abordarea considerațiilor de planificare ajută la dezvoltarea elementelor proiectului, așa cum reiese din Figura 2.

Un alt mod de a împărți întrebările legate de planificare este de a lua în considerare etapa designului proiectului la care aceste întrebări sunt puse. Pe baza acestor criterii, întrebările legate de planificarea proiectului ar putea fi clasificate după cum sunt puse fie în timpul planificării, fie în timpul scrierii propunerii, după cum se vede în Figura 3.

Făcând abstracție de modelul de planificare a proiectului prezentat aici, scrierea propunerilor la un înalt nivel calitativ nu este posibilă fără o planificare adecvată.

Titluri de proiect eficiente și ineficiente

Titluri de proiect eficiente

- Eco-tabara "Zletovica 2002"
- Conștientizarea în domeniul mediului în Noile State Independente
- Cetățenii protejeaza lacul Debar

Titluri ineficiente

- Educație de mediu
- Protejarea apelor lacului Dojran de apele reziduale ce se scurg în râul Dragomir din gospodăriile locale

Cum se scrie o propunere de proiect

Odată ce s-au pus bazele, scrierea propunerii poate începe. Decizia cheie ce trebuie luată la nivelul acestei etape, este structura propunerii de proiect (inclusiv conținutul și lungimea). Structura este determinată de natura proiectului precum și de cerințele agenției finanțatoare. În varietatea de formaturi, formulare de cerere, linii generale pentru designul proiectului, instrucțiuni ale cererilor de finanțare, este posibil să se detecteze anumite elemente comune.

Formatul propus

Pagina titlu

O pagina titlu trebuie să apară în propuneri mai mari de trei-patru pagini. Pagina titlu trebuie să indice titlul proiectului, numele organizației principale (și partenerii potențiali, dacă există), locul și data pregătirii proiectului și numele agenției donatoare căreia i se adresează propunerea.

Titlul proiectului

Titlul proiectului trebuie să fie scurt, concis și să se refere preferabil la un anumit rezultat cheie al proiectului sau la activitatea principală a acestuia. Titlurile care sunt prea lungi sau prea generale nu reușesc să sugereze cititorului ce conține proiectul.

Pagina cuprins

Dacă propunerea de proiect este mai mare de 10 pagini, este bine să se includă un cuprins la începutul sau sfârșitul documentului. Pagina cuprins îi ajută pe cititori să găsească ușor părțile relevante ale documentului. Această pagină trebuie să conțină titlul și numărul paginii de început ale fiecărei secțiuni a propunerii.

Rezumatul

Mulți cititori nu au timp să citească integral propunerea de proiect. De aceea, este util să se insereze un rezumat al proiectului. Rezumatul trebuie să includă:

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

Teoretic, rezumatul trebuie alcătuit după ce secțiunile relevante există deja în forma extinsă. Pentru un proiect mic, rezumatul nu poate fi mai lung de 10 rânduri. Proiectele mai mari au deseori rezumate lungi de două pagini.

Contextul

Această parte a proiectului descrie mediul social, economic, politic și cultural de la care se inițiază proiectul. Această descriere trebuie să conțină date relevante din cercetări efectuate în faza de planificare a proiectului sau colectate din alte surse. Cel care îl scrie trebuie să ia în considerare nevoia de echilibru între lungimea acestei secțiuni și mărimea propunerii de proiect în întregime. Cantitățile mari de date relevante trebuie puse într-o anexă.

Justificarea proiectului

Trebuie oferită o argumentare a proiectului. Datorită importanței sale, această secțiune este de obicei împărțită în patru subcapitole.

Formularea problemei

Formularea problemei oferă o descriere a probleme(lor)i specifice pe care proiectul încearcă să o soluționeze, cu scopul de a susține proiectul. Mai mult, propunerea de proiect trebuie să arate de ce o anumită chestiune este o problemă pentru comunitate sau societate, i.e. ce implicații negative afectează grupul țintă. Trebuie să existe de asemenea o explicare a nevoilor grupului țintă ce apar ca o consecință directă a problemei descrise.

FIGURA 4

Ponturi pentru o prezentare de succes a organizației

- Nu utilizați niciodată un limbaj ce poate fi perceput ca un atac la adresa altor organizații sau instituții.
- Efectuați o analiză a punctelor forte ale organizației înainte de a pregăti propunerea, și apoi evidențiați-le.
- Arătați că procesul de planificare este participativ și ia în considerare opiniile grupului țintă.
- Pregătiți un scurt document pentru a prezenta experiența dvs. (dosarul organizațional) și atașați-l la propunerea de proiect.

Nevoi prioritare

Nevoile grupului țintă ce apar ca impact negativ direct al problemei, trebuie prioritizate. Trebuie inclusă de asemenea o explicație a modului în care s-a luat această decizie (i.e. ce criterii au fost utilizate). De exemplu, dacă problema este formulată ca "... infrastructura slabă a comunității", lista nevoilor asociate acestei probleme poate fi:

- îmbunătățirea cantitativă și calitativă a furnizării apei;
- drumuri mai bune;
- îmbunătățirea colectării deșeurilor solide.

Acestor trei nevoi li se va acorda apoi un nivel mai înalt sau mai scăzut de prioritate, în funcție de importanța pentru comunitate, și va fi dată o descriere a modului în care s-a ajuns la această decizie (e.g. un sondaj pe populația locală, costurile asociate intervenției proiectului, etc.). această procedură conferă credibilitate intervenției selectate.

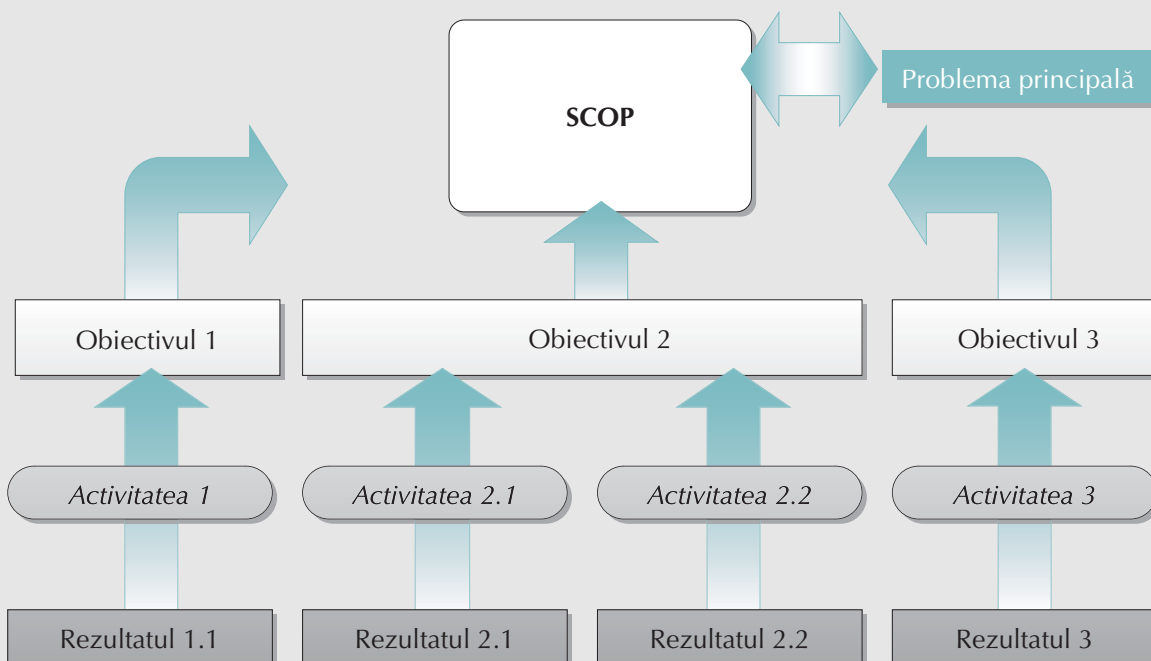
Abordarea propusă (tipul intervenției)

Propunerea de proiect trebuie să descrie strategia aleasă pentru soluționarea problemei și cum anume va duce aceasta la îmbunătățiri.

Un mod de a descrie abordarea nevoii formulată anterior ca îmbunătățire a furnizării apei ar putea fi: "intervenție în scopul de a crea unități de furnizare a apei în comunitate" cu descrierea unor laturi specifice ale soluției propuse.

FIGURA 5

Ierarhia scopului, obiectivelor, activităților și rezultatelor



Organizația implementatoare

Această secțiune trebuie să descrie capacitățile organizației dvs. prin referire la capacitatea acesteia și proiectele anterioare. Descrieți de ce anume organizația dvs. este cea mai potrivită să conducă proiectul, legătura ei cu comunitatea locală, clienții organizației și ce fel de expertiză poate oferi organizația. Dacă sunt implicați alți parteneri, oferiți informații cu privire la capacitatea acestora.

Figura 4 oferă câteva ponturi pentru prezentarea unei organizații. Această listă nu trebuie nicidecum considerată exhaustivă.

Obiectivele proiectului

Prima problemă care necesită atenție este numirea obiectivelor. În engleză se folosesc și alți termeni ca "goal/aim/purpose", etc. De cele mai multe ori însă se folosește termenul de scop (obiectiv general) (goal) căruia i se substituie mai multe obiective (objective).

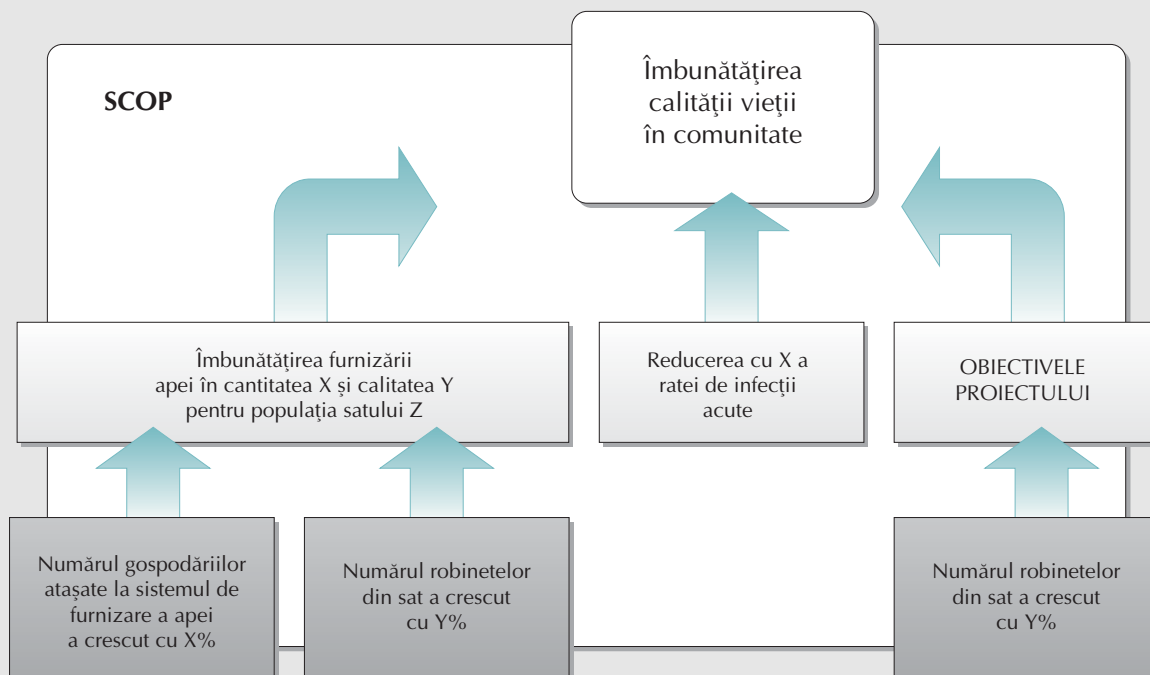
Odată ce s-a lamurit această problemă, trebuie stabilită ierarhia obiectivelor precum și numărul nivelurilor ierarhiei. În realitate, o organizație trebuie să își fi rezolvat deja această problemă în faza de planificare a proiectului. Figura 5 prezintă trei niveluri ierarhice tipice.

Reguli pentru stabilirea scopului proiectului

1. Un proiect trebuie să aibă un singur scop.
2. Scopul trebuie să fie legat de viziunea pentru dezvoltare.
3. Este dificil sau imposibil de măsurat realizarea scopului prin indicatori măsurabili, dar trebuie să fie posibil de demonstrat meritul său și contribuția la viziune.

FIGURA 6

Ierarhia obiectivelor cu scop, obiective și rezultate model



Scopul proiectului (sau obiectivul general)

Acesta este un scop general care trebuie să explice care este problema principală și de ce este important proiectul, i.e. care sunt beneficiile grupului țintă pe termen lung.

Câteva exemple de scop al proiectului pot fi:

- conștientizarea în domeniul mediului;
- îmbunătățirea calității vieții în comunitate;
- înlesnirea împuternicirii sociale a femeilor provenite din medii rurale defavorizate.

Mai jos sunt prezentate câteva reguli de stabilire a scopului proiectului. Dacă aceste reguli sunt dificil de urmat, s-ar putea ca proiectul în sine să trebuiască să fie redefinit și reconsiderat.

Cinci pași în elaborarea unor indicatori buni

Obiectivul proiectului: Reducerea ratei de infecții acute din comunitate

- Calitate (natura indicatorului):
Rata infecțiilor redusă;
- Grup țintă (Cine?):
Rata infecțiilor s-a redus **între școlari;**
- Loc (Unde?):
Rata infecțiilor s-a redus între copiii **satului Z;**
- Cantitate (Cât?):
Rata infecțiilor s-a redus între copiii satului Z **cu 45 de procente;**
- Timp:
Rata infecțiilor s-a redus între copiii satului Z **cu 45 de procente până în 2004.**

Obiectivele proiectului

Obiectivele trebuie să abordeze problema principală în termenii beneficiilor de care vor dispune beneficiarii sau grupul țintă ca rezultat direct al proiectului, după cum arată Figura 6. Obiectivele din Figura 5 pot fi definite ca:

- îmbunătățirea furnizării apei în cantitatea X și calitatea Y pentru populația satului Z;
- reducerea cu X a ratei de infecții acute.

Obiectivele proiectului oferă o împărțire mai detaliată a scopului proiectului. Un proiect va avea de cele mai multe ori obiective multiple.

Rezultatele proiectului

Rezultatele descriu serviciile sau produsele ce vor fi oferite beneficiarilor. Acestea sunt ceea ce conducerea proiectului promite să ofere. Rezultatele sunt mai detaliate ca obiectivele și scopul și trebuie să fie posibil de măsurat prin indicatori obiectivi. Astfel, acestei zone trebuie să i se acorde o importanță specială.

Rezultatele trebuie să abordeze principalele cauze ale problemei cu care se confruntă grupul țintă.

Pentru a asigura rezultate relevante, conducerea proiectului trebuie să fi identificat corect nevoile grupului.

Revenind la exemplul anterior, rezultatele pot fi scrise ca:

- creșterea numărului de gospodării legate la sistemul de furnizare a apei;
- creșterea numărului de robinete de apă în sat.

Săgețile din Figura 6 arată cum pot fi legate rezultatele proiectului de obiectivele acestuia.

Indicatorii oferă echipei proiectului o bază cuantificabilă pe care să evalueze succesul proiectului în atingerea obiectivelor. Specificarea indicatorilor are rolul de a verifica viabilitatea rezultatelor și a obiectivelor proiectului. Aceasta formează baza constituirii unui sistem de monitorizare a proiectului. Odată ce indicatorii sunt definiți, ei trebuie elaborați în așa fel încât să ofere detalii cantitative, calitative și de timp. Mai jos, se poate vedea o modalitate de a verifica în cinci pași cât de bine au fost aleși indicatorii.

FIGURA 7

Pregătirea unui plan de activitate

Etapa	Activitatea	Considerații
1	Lista tuturor activităților proiectului	Elaborați o singură listă pentru toate activitățile planificate.
2	Împărțiți activitățile în sarcini realizabile și sub-activități	Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități și apoi în sarcini. Fiecare sarcină este atribuită unui individ care și-o asumă ca un scop pe termen scurt. Principala considerație este obținerea unui nivel corect de detalii. Cea mai frecventă greșeală este împărțirea activității în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activitățile doar până la un nivel la care au destule informații pentru a deduce resursele necesare.
3	Clarificați secvența și dependența	Leगाți activitățile unele de altele pentru a le determina secvența și dependența. Activitatea depinde de începerea sau încheierea altei activități? De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acțiuni separate dar interrelaționate: mai întâi se sapă și se face fundația, apoi se ridică zidurile, etc.
4	Stabiliți termene pentru fiecare sarcină	Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată de începere, o durată și o dată de încheiere. Apoi agenda trebuie urmată cât mai îndeaproape.
5	Alcătuți agenda activităților principale	După ce ați specificat termenele sarcinilor individuale, următorul pas este să planificați termenele pentru întreaga activitate principală.
6	Utilizați repere	Reperele sunt evenimente cheie care oferă o măsură a progresului proiectului și obiective către care să se îndrepte echipa proiectului.
7	Definiți expertiza	Nivelul și tipul expertizei necesare trebuie hotărâte separat pentru fiecare sarcină.
8	Alocați sarcini în cadrul echipei	Distribuiți responsabilități în consultare cu membrii echipei.

Grupul țintă

Definiți grupul țintă și arătați ce beneficii va avea acesta în urma proiectului. Proiectul trebuie să ofere o descriere detaliată a mărimii și caracteristicilor grupului țintă și mai ales a beneficiarilor direcți ai proiectului.

Criteriile de analiză a grupului țintă pot fi compoziția etnică, sexul, vârsta, etc. Când această analiză este mai elaborată, ea poate fi atașată ca anexă.

FIGURA 8

Planul de activitate într-un tabel

ACTIVITĂȚI/SARCINI	TIMP DE IMPLEMENTARE			RESPONSABILITATE
	Început	Sfârșit	Notă	
Nr. Rezultat: mai mulți actori implicați în comitetul de planificare de mediu Activitatea I. Campania de lansare a proiectului				EIP
1.1 Pregătirea pliantelor activităților	5 iunie, 2000	25 iunie, 2000		Grafician
1.2 Distribuirea pliantelor			Până la 15 iulie	EIP
1.3 Întâlniri cu grupuri ale comunității 10 iulie, 2000	25 iulie, 2000	Până la 15 iulie		CP
3. Întâlnirea inițială			Până la 15 august	

EIP = Echipa de implementare a proiectului; CP= Coordonatorul proiectului

FIGURA 9

Un grafic

ACTIVITATE	Luna 1	Luna 2	Luna 3	CP	CT
Rezultatul 1: Îmbunătățirea calității managementului proiectului					
Activitatea 1.1: Program de training de design și implementare pentru managementul proiectului	XXXXX				L L
1.1.1 Efectuarea evaluării nevoilor		XXXXX	L		
1.1.2 Module de training de design			XXXXX		
1.1.3 Efectuarea trainingului					L
Activitatea 1.2: Îmbunătățirea procedurilor pentru managementul proiectului	XXXXX	XXXXX	XXXXX	L	
1.2.1 Efectuarea auditului procedurilor curente		XXXXX		L	
1.2.2 Designul și testarea noilor proceduri			XXXXX		L

CP = Consilier de program; CT= Consilier tehnic; L= Rolul de conducere

FIGURA 10

Un plan de resurse pentru activitatea 1.1

ACTIVITĂȚI/RESURSE	Unitate	Cantitate pe perioadă				Cost pe unitate	Sursă finanțare	Cost pe perioadă				Costuri totale
		Q1	Q2	Q3	Q4			Q1	Q2	Q3	Q4	
1. Designul și implementarea programului de training												
Echipament:												
■ Computer	Nr.	2				1,000	EU	2,000				2,000
■ Fotocopiator	Nr.	1				5,000						5,000
■ Imprimantă	Nr.	2				500	EU	1,000				1,000
Salarii și indemnizații												
■ Personalul partener	Nr.	6	6	6	6	1,700	CT	10,200	10,200	10,200	10,200	40,800
■ Personalul Biroului	Nr.	3	3	3	3	900	G	2,700	2,700	2,700	2,700	10,800

Implementarea proiectului

Planul de implementare trebuie să descrie activitățile și alocarea resurselor cât mai detaliat posibil. Este extrem de important să se ofere o imagine clară despre cine implementează activitățile proiectului, când și unde. Planul de implementare poate fi împărțit în două elemente cheie: planul de activitate și planul de resurse.

Planul de activitate (agenda)

Planul de activitate trebuie să includă informații specifice și explicații pentru fiecare activitate a proiectului. Durata proiectului trebuie stabilită în mod clar, cu detalii considerabile pentru începutul și sfârșitul proiectului. Figura 7 prezintă etapele implicate în pregătirea planului de activitate.

În general se utilizează două formate principale pentru a exprima planul de activitate: un tabel simplu și un grafic.

Un tabel simplu cu coloane, ca în Figura 8, pentru activități, sub-activități, sarcini, termene și responsabilități, este un format clar, ușor de înțeles.

Graficul, un format universal pentru prezentarea activităților în anumite cadre de timp, arată dependența și secvența pentru fiecare activitate. Figura 9 prezintă un model de grafic.

Planul de resurse

Planul de resurse trebuie să ofere informații cu privire la mijloacele necesare pentru realizarea proiectului. Categoriile de costuri sunt stabilite la nivelul acestei etape pentru a cumula informațiile despre costuri pentru alcătuirea bugetului.

În exemplul de mai sus, activitatea de stabilire a unui program de training pentru personal poate necesita echipament și alocări. Acestea sunt categoriile de costuri legate de activitate. Următorul pas este identificarea unităților, cantității pe perioadă și costurile estimate pe unitate. Pe baza acestor cifre, vor fi ușor de calculat costurile pe perioadă și costurile totale ale proiectului.

Figura 10 descrie aceste costuri într-un plan de resurse tipic, așa cum ar arăta pentru Activitatea 1.1 (program de training) din figura anterioară. Această modalitate de planificare ne ajută să planificăm și să calculăm toate costurile legate de activitățile proiectului.

FIGURA 11

Model de formular pentru venituri (în EUR)**Buget total: 21,345**

Venit:

■ Fundația X	12,345
■ Contribuție de la guvernul local	8,000
■ De la organizație	1,000
Venit total:	21,345

FIGURA 12

Model de formular pentru cheltuieli (în EUR)**Buget total: 21,345**

Cheltuieli:

■ Salarii (6 luni X 500 EUR)	3,000
■ Consultanți (3 trainerii X 3 zile X 3 traininguri X 100 EUR pe zi)	2,700
■ Consumabile	1,345
■ Transport și cazare	4,250
■ Costuri directe	8,750
■ Echipament	3,300
Cheltuieli totale:	21,345

Bugetul

În termeni simpli, un buget este un sumar itemizat al veniturilor și cheltuielilor așteptate ale organizației pe o perioadă de timp specificată.

Formularele de buget și procedurile de planificare financiară sunt foarte variate, în special în sectorul non-profit. Este oricum esențial ca administratorii financiari să respecte exact cerințele de raportare și întocmire a bugetelor ale organizației finanțatoare.

Cele două elemente principale ale bugetului sunt veniturile și cheltuielile.

Veniturile constau în suma bunurilor financiare și a contribuțiilor în natură utilizate ca surse pentru susținerea proiectului. Dacă sursa de finanțare este unică, nu trebuie arătată partea cu venituri a bugetului. Totuși, multe proiecte au mai mult de o sursă de sprijin. Partea cu venituri trebuie să arate contribuția fiecărei surse în parte. Figura 11 prezintă un model de formular pentru venituri.

Cheltuielile (numite și costuri) sunt toate acele costuri anticipate pentru implementarea proiectului. Indiferent de criteriile de calculare și clasificare utilizate, costurile proiectului trebuie să reflecte în mod rezonabil activitățile prezentate în propunerea de proiect.

Figura 12 oferă un model pentru un formular de cheltuieli. Categoriile prezentate vor fi apoi împărțite mai detaliat acolo unde se cere acest lucru.

O proiecție a perioadelor de timp necesare în diferitele faze ale implementării proiectului, reprezintă o bază pentru calcularea dinamicii cheltuielilor în diferite perioade ale proiectului.

Categoriile de buget clasifică cheltuielile în grupuri mai mici în funcție de anumite criterii. Acest lucru se face pentru a monitoriza cheltuielile și pentru a asigura respectarea planului.

Cele două costuri principale sunt costurile directe și costurile operaționale. Costurile directe sunt asociate cu o anumită activitate (e.g. organizarea unui workshop). Costurile operaționale sunt legate de activitățile interne ale organizației și sunt considerate costuri fixate pe termen scurt (e.g. salarii, chirie, utilități, etc.).

Unitățile, cantitatea pe perioadă și costurile estimate pe unitate sunt cele trei elemente necesare pentru calcularea costurilor asociate cu oricare din aceste categorii.

Monitorizarea și evaluarea

Bazele monitorizării sunt puse când se stabilesc indicatorii pentru rezultate. Propunerea de proiect trebuie să indice:

- cum și când echipa de conducere a proiectului va efectua monitorizarea progresului proiectului;
- ce metode vor fi utilizate pentru monitorizare și evaluare;
- cine va face evaluarea.

Raportarea

Progresul proiectului și raportul financiar pot fi specificate în propunerea de proiect. Deseori aceste obligații sunt determinate de cerințele standard ale agenției donatoare. Raportul proiectului poate fi întocmit în versiuni diferite, în funcție de audiența vizată.

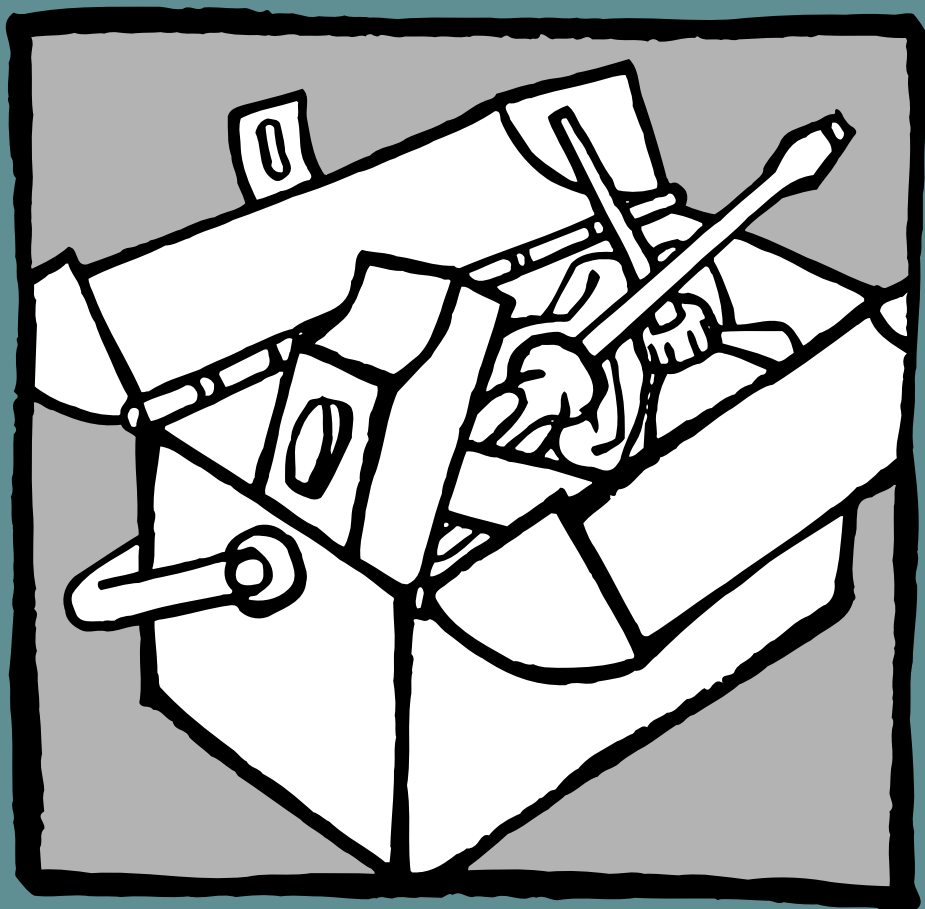
Conducerea și personalul

Trebuie făcută o descriere scurtă a personalului proiectului, a rolurilor individuale pe care fiecare și le-a asumat, și a mecanismelor de comunicare care există între membrii personalului. Toate informațiile suplimentare (cum ar fi CV-uri) trebuie atașate ca anexe.

Anexele

Anexele trebuie să includă toate informațiile importante, dar prea mari pentru a fi incluse în textul propunerii. Aceste informații pot fi create în faza de identificare sau planificare a proiectului, dar de multe ori se produce separat. De obicei, documentația anexată la propunerea de proiect cuprinde:

- analiza contextului general (e.g. evaluarea unui sector al societății civile);
- documente privind politica și strategia (e.g. un plan local de acțiune în domeniul mediului);
- informații despre organizațiile implementatoare (e.g. rapoarte anuale, evenimente de succes, broșuri și alte publicații)
- informații suplimentare cu privire la structura și personalul conducerii proiectului (curriculum vitae pentru membrii echipei proiectului);
- hărți cu localizarea zonei vizate;
- proceduri și formulare pentru managementul proiectului (grafice organizaționale, formulare, etc).



Pachetul trainingului

Instrumentul 1: Ice Breaker, Exercițiu introductiv: Fapte puțin cunoscute

Descriere: Potrivirea cu participanții a unor fapte puțin cunoscute

Participanți: Orice număr

Durata: 20 de minute

Materiale: Cartonașe

Procedura

- 1 Distribuți cartonașe fiecărui participant. Rugați-i să scrie pe cartonaș un fapt puțin cunoscut despre ei și să nu îl arate celorlalți. Colectați cartonașele și puneți-le deoparte.
- 2 Cereți participanților să se ridice în picioare, să se plimbe, să îi întâlnească pe ceilalți și să își împărtășească două fapte puțin cunoscute despre ei. Unul dintre aceste fapte trebuie să fie cel scris pe cartonaș.
- 3 După câteva minute, cereți participanților să se întoarcă la locurile lor. Organizați participanții în echipe și apoi distribuiți un număr egal de cartonașe fiecărei echipe.
- 4 Cereți participanților să își înlătore și să ascundă legitimațiile și apoi împreună cu colegii de echipă să potrivească fiecare cartonaș cu persoana care l-a scris. Ei trebuie să facă acest lucru împărtășindu-și informațiile pe care le-au strâns mai devreme în timpul sesiunii în care s-au plimbat. (Unele cartonașe pot aparține chiar membrilor echipei, astfel simplificându-se sarcina).
- 5 După o pauză potrivită, selectați aleator una din echipe pentru a-și prezenta raportul. Această echipă trebuie să își citească cartonașele pe rând și să identifice persoana care l-a scris pe fiecare în parte. Echipa câștigă un punct pentru identificarea corectă a celui care a scris cartonașul și încă un punct pentru numirea corectă a acestuia. Echipa pierde un punct pentru indicarea incorectă sau pentru numirea incorectă. Nu se câștigă și nici nu se pierd puncte dacă echipa își mărturisește ignoranța.
- 6 Repetați procedura cu fiecare din echipele rămase. Echipa cu scorul cel mai mare câștigă jocul.



Discuție

De obicei, jocurile icebreaker de acest tip nu necesită discuții. Totuși, de vreme ce există o provocare în faptele pe care indivizii aleg să le dezvăluie despre ei înșiși, merită purtată o discuție rapidă utilizând aceste întrebări. Deși aceste întrebări sunt pentru oameni în general, ele sunt făcute să încurajeze participanții să reflecteze asupra propriului comportament:

- Ce fel de fapte dezvăluie oamenii despre ei înșiși?
- Ce fel de fapte ascund de ceilalți?
- De ce oamenii aleg să dezvăluie anumite fapte și să ascundă altele?
- Ce fel de fapte dezvăluie prietenilor, cunoștințelor și străinilor?
- Ce este mai ușor: să scrieți propoziții anonime sau să vorbiți despre ele într-o situație față în față?
- Există oameni care distorsionează sau inventează fapte despre ei înșiși? De ce?
- Cum variază tipurile de fapte puțin cunoscute între extroverți și introverți? Dar între bărbați și femei? Dar între tineri și vârstnici?
- Credeți că acest joc ar produce rezultate similare între persoane din alte culturi?



Instrumentul 2: Cuvinte lungi

Descriere: Pentru a pune accent pe importanța planificării proactive și a anticipării viitoarelor probleme create de soluțiile actuale

Participanți: Grupuri de cinci sau șase

Durata: 20 de minute (10 minute pentru activitate și 10 pentru interogare)

Materiale: Un set de 15 cartonașe pentru fiecare participant cu literele: A, A, E, E, G, I, I, M, N, N, O, P, R, S, T
Suportul scris Instrucțiuni pentru jucarea “Cuvinte lungi”

Procedura

- 1 Creați un suport scris. Utilizați instrucțiunile din Figura 13 pentru a crea suportul scris în două părți ce va fi utilizat în sesiunea de training. Va trebui să individualizați secțiunea Strategie Secretă din josul fiecărei pagini de instrucțiuni (urmați exemplul dat). Creați patru sau cinci versiuni diferite astfel încât fiecare concurent să primească o strategie diferită. Utilizați două sau trei cuvinte diferite din această listă pentru fiecare participant: generații, încolțire, fard, personificare, intim, inserție, interpus, desemna, migrare, omniprezent, prezentare, resemnare și separare.

FIGURE 13

Instrucțiuni pentru jocul CUVINTE LUNGI

Aveți 15 litere. Obiectivul vostu este să creați cel mai lung cuvânt dintre concurenții din grupul vostru, utilizând cât mai multe litere.

Judecătorul vă va spune când să începeți. Aveți 30 de secunde să concepeți un cuvânt lung. Nu puteți utiliza nume proprii (cum ar fi nume de persoane, nume de firmă).

Când judecătorul anunță terminarea celor 30 de secunde, dați-i literele care formează cuvântul.

Judecătorul va declara câștigătorul (sau câștigătorii) care a creat cel mai lung cuvânt.

Judecătorul va păstra literele și va începe runda a doua.

Jucați două sau mai multe runde.

Strategie Secretă (exemplu)

Țineți minte că trebuie să jucați trei runde. Literele pe care le utilizați în prima rundă nu pot fi utilizate în următoarele runde.

Pentru prima rundă, dați-i judecătorului un cuvânt din două litere: eu. Veți pierde această rundă, dar veți păstra 13 litere.

În cea de-a doua rundă, utilizați un cuvânt din opt litere.

În cea de-a treia rundă, utilizați un cuvânt din cinci litere.



- 1 Formați grupuri și atribuiți roluri. Împărțiți jucătorii în grupuri de câte cinci sau șase. În fiecare grup, cereți jucătorilor să identifice persoana cu cel mai extravagant ceas digital. Atribuiți rolul de judecător acestui jucător. Jucătorii rămași sunt concurenți care se întrec cu cei din grupul lor.
- 2 Instruiți jucătorii. Distribuți o copie a Instrucțiunilor pentru jocul CUVINTE LUNGI fiecărui jucător. Cereți jucătorilor să citească instrucțiunile. Dacă jucătorii au întrebări, cereți-le să citească din nou instrucțiunile.
- 3 Efectuați prima rundă. Cereți judecătorului fiecărui grup să înceapă prima rundă. Cereți jucătorilor să înceapă să creeze cuvinte lungi. La sfârșitul celor 30 de secunde, cereți judecătorilor să oprească runda și să colecteze cuvintele.
- 4 Găsiți câștigătorii primei runde. Cereți judecătorului să identifice câștigătorul fiecărui grup. Dacă există mai multe persoane care au creat cuvinte de aceeași lungime, sunt toate declarate câștigătoare.
- 5 Pregatiți-vă pentru următoarea rundă. Cereți judecătorilor să strângă toate literele pe care le-au primit de la participanți și să le pună deoparte. Atrageți atenția că aceste litere nu vor fi utilizate în următoarele runde. Dacă vreun concurent protestează, amintiți hârtia cu instrucțiuni.
- 6 Efectuați două sau mai multe runde. Cereți judecătorilor să înceapă runda, să o oprească după 30 de secunde și să strângă cuvintele lungi create de concurenți. Ca și înainte, cereți judecătorilor să identifice câștigătorii.
- 7 Găsiți câștigătorul final. Cereți judecătorilor să identifice concurentul care a câștigat cele mai multe runde. Este posibil ca acesta să fie concurentul care a primit (și a urmat) strategia secretă despre jucarea unui cuvânt din două litere în timpul primei runde.

Discuții

Mai întâi, cereți jucătorilor să reconstruiască strategia de câștigare. Arătați că această strategie a implicat o planificare proactivă a strategiilor pe termen lung și implementarea acesteia.

Apoi, cereți jucătorilor să reflecteze asupra experienței și să își împărtășească impresiile. Utilizați întrebări potrivite pentru a-i ajuta pe jucători să descopere aceste sfaturi:

- Soluția de azi poate crea problema de mâine. Anticipați întotdeauna consecințele viitoare ale soluțiilor actuale.
- Nu acceptați o soluție doar deoarece credeți că este strălucită sau pentru că alții spun că este strălucită.
- Întrebați-vă mereu, "Ce trebuie să fac pentru un bis?"
- Planificați să folosiți toate resursele disponibile în modul cel mai eficient.



Instrumentul 3: Sursele de venit ale rezervației

Descriere: Pregătirea unui plan de activitate, a unui plan de resurse și a unui buget

Participanți: Grupuri de patru până la șase

Durata: 40 de minute

Materiale: Suport scris: Planeta Verde

Procedura

- 1 Împărțiți participanții în grupuri mari.
- 2 Explicați-le că vor utiliza ceea ce au învățat prin pregătirea unui plan de activitate, a unui plan de resurse și a unui buget pentru a produce venituri în vederea îmbunătățirii rezervației naturale Jasen.
- 3 Distribuți suportul scris Planeta Verde.
- 4 Numiți sau cereți un lider de grup care va preda documentele finale.
- 5 Dați grupurilor 30 de minute pentru a efectua exercițiul.
- 6 Cereți liderului să vă dea un rezumat al abordării lor.

Discuții

- Există un cel mai bun mod de a aborda această activitate?
- Care dintre bugete sunt mai realiste?
- Au fost incluse costuri indirecte ca administrație și surplus?
- Dacă fondurile ar fi distribuite pe o bază competitivă, care dintre grupuri ar primi banii?
- Cum percep finanțatorii aceste tipuri de costuri?
- Aparența sau doar conținutul propunerii ar influența decizia finanțatorului?

3

SUPPORT SCRIS

Planeta Verde

Imaginați-vă că sunteți toți membri ai asociației ecologice Planeta Verde. Această organizație a fost fondată cu doi ani în urmă și până acum ați reușit să obțineți finanțări pentru proiecte în două ocazii. Ați aflat că fundația "În căutare de proiecte bune" a anunțat o competiție deschisă pentru proiecte de calitate care sunt "acțiuni bazate în comunitate ce asigură beneficii ecologice vizibile." Suma finanțării este limitată la echivalentul a 80,000 EUR.

Proiectul vostru este: Managementul rezervației naturale Jasen

Consiliul municipal i-a încredințat organizației voastre mandatul de a organiza această mică rezervație naturală situată pe malul râului Thomas, canionul din jurul său cu numeroasele peșteri și un lac artificial utilizat pentru a produce energie electrică dar care este și un loc popular pentru picnic în timpul verii. Sunteți în posesia unei case pentru turiști montani cu cinci camere și două căsuțe dezafectate în prezent. Vreți să faceți un muzeu natural cu o expoziție de specii rare în prima căsuță. Vreți să rearanjați și a doua căsuță, transformând-o într-un magazin de suveniruri pentru a vinde articole produse de ONG-ul vostru (tricouri, căni de cafea, etc).

Cu veniturile strânse de la muzeu și de la magazin, vreți să puneți coșuri de gunoi, garduri și bănci în rezervație, să construiți rampe pentru accesul scaunelor cu roțile și să efectuați alte activități de întreținere și infrastructură. Vreți de asemenea să marcați trasee pentru turiști și să organizați tururi educaționale pentru vizitatorii din weekend. O altă sarcină a voastră este de a organiza împădurirea, așa că plănuiți să derulați campanii de împădurire anuale. Veți folosi muzeul pentru a organiza conferințe de presă regulate, prezentări video și alte activități educaționale pentru diferite audiențe. Vreți de asemenea să organizați eco-patrule, care vor înregistra violările de legi și reglementări, și vor face plângeri la autoritățile rezervației.

Aveți numeroase opțiuni pentru introducerea și implementarea unui sistem de management de mediu de calitate în rezervație. Suportul financiar al acestei fundații poate fi crucial pentru începerea implementării acestor idei.

Sarcinile voastre sunt:

1. să pregătiți un plan de activitate bazat pe modelul prezentat în manual;
2. să pregătiți un plan de resurse utilizând modelul prezentat în manual;
3. să realizați un buget.

3

Instrumentul 4: Unde s-a dus?

Descriere: Stabilirea priorităților și managementul timpului

Participanți: Toți participanții

Durata: 40 - 60 de minute

Materiale: O copie a suportului scris "Activitățile de ieri" pentru fiecare participant

Procedura

- 1 Începeți exercițiul spunând participanților că trebuie să își amintească tot ceea ce au făcut ieri, în toate cele 24 de ore. Distribuiți suportul scris «Activitățile de ieri» fiecărui participant.
- 2 Acordați participanților 10 minute pentru a se gândi la ce au făcut ieri și a nota. Ceea ce scriu trebuie să se încadreze în 24 de ore.
- 3 După ce s-a scris tot, cereți-le să își prioritizeze fiecare acțiune. Se poate nota ca prioritate "A", "B" sau "C". Un "A" indică faptul că activitatea este legată de un scop major în viață sau este prioritatea principală a persoanei. Un "B" indică faptul că activitatea este ceva ce trebuie făcut dar nu are legătură cu scopurile majore de viață. Un "C" indică faptul că activitatea trebuie amânată un timp sau nu trebuia făcută de persoana în cauză.
- 4 După ce s-a completat lista, întrebați câți participanți au petrecut timp ocupându-se de prioritățile "A". Trebuie să urmeze o discuție care să evidențieze importanța alocării de timp priorităților "A" în fiecare zi și a înlăturării majorității priorităților "C".

Activitățile de ieri

PRIORITATEA DE TIMP A SARCINII

Timpul total petrecut în sarcinile "A" :

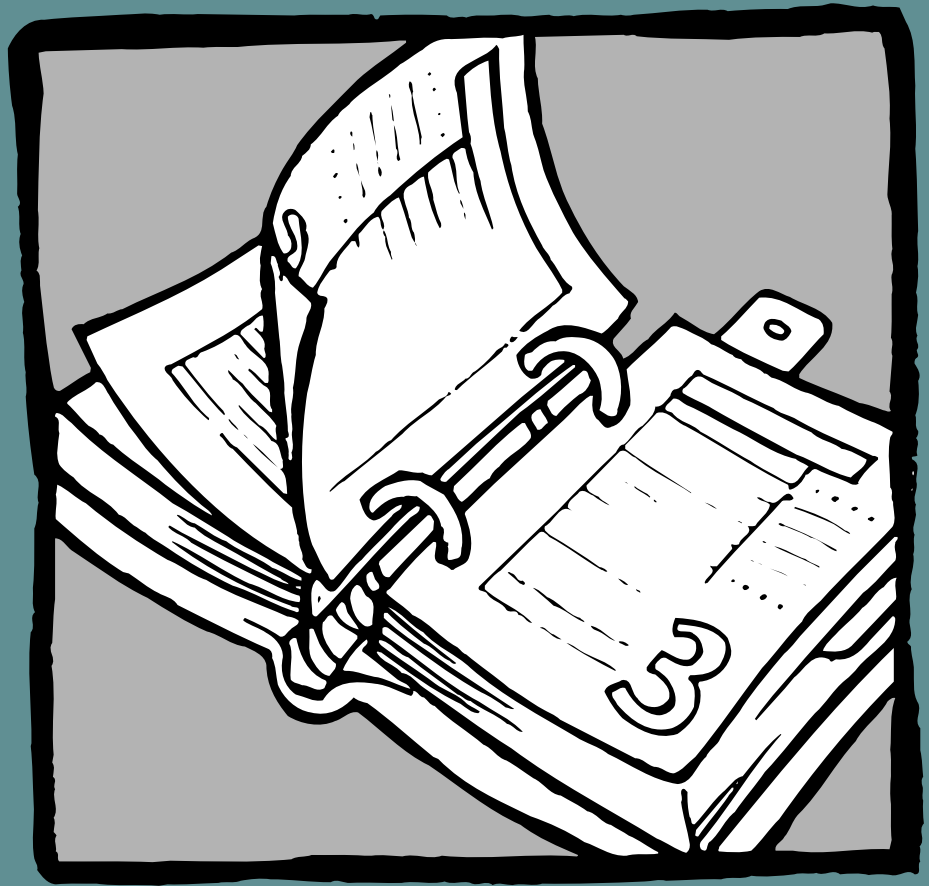
Timpul total petrecut în sarcinile "B":

Timpul total petrecut în sarcinile "C":

Discuții

- Cine a alocat cel mai mult timp priorităților "C"??
- Cine a alocat cel mai mult timp priorităților "B"??
- Cine a alocat cel mai mult timp priorităților "A"??
- Cât de important este fiecare din aceste grupuri?
- Participanții au alocat timpul în mod echilibrat afacerilor și treburilor personale?
- Participanții au putut să își amintească tot ceea ce au făcut ieri? Dacă nu, este posibil ca timpul petrecut să fi fost neproductiv?
- Timpul de relaxare este o prioritate "A"??





Model de agendă pentru workshop

Cum se predă trainingul

Acest model de agendă este menit să vă ajute să modelați un training pentru scrierea propunerilor utilizând diferitele elemente ale acestui manual și pachetul. Utilizarea concretă a acestuia, în combinație cu alte activități, trebuie să se bazeze pe ceea ce știți despre așteptările și experiența participanților, precum și pe timpul pe care îl aveți la dispoziție pentru training. În plus față de temele trainingului, modelul de agendă, propune activități care pot oferi elemente interactive trainingului vostru.

Model de agendă pentru workshop		
Partea 1 Introducere		
CATEGORIE	SCOP	ACTIVITĂȚI SUGERATE
Introducere	Introducerea participanților, cunoașterea fiecăruia de către fiecare	Instrumentul 1 Fapte puțin cunoscute
Agendă / Așteptări	Revedeți agenda și încurajați participanții să își împărtășească așteptările în legătură cu instruirea	Cartonașe cu așteptări și considerații ale participanților
Introducerea proiectelor	Faceți să se înțeleagă principiile/bazele proiectului	Brainstorming asupra: Ce este un proiect? Ce elemente are? Ce este un proiect bun?
Partea a 2-a Designul proiectului și scrierea propunerii		
CATEGORIE	SCOP	ACTIVITĂȚI SUGERATE
Introducere	Evidențiați importanța planificării proactive și a anticipării problemelor ulterioare	Tool 2 Cuvinte lungi
Designul proiectului și scrierea propunerii	Oferiți un cadru pentru procesul de scriere a propunerilor în contextul managementului proiectului	Prezentare
Practici de design al proiectului	Discutați experiențele în designul proiectului	Discuție în grup
Partea a 3-a Cum se scrie o propunere de proiect		
CATEGORIE	SCOP	ACTIVITĂȚI SUGERATE
Introducere	Începeți sesiunea proiectului din perspectiva rezolvării problemelor	Discurs/Prezentare
Prezentare generală a scrierii propunerilor de proiecte	Schițați formatul unei propuneri de proiect și prezentați elementele sale principale	Prezentare
Scrierea proiectului	Traversați un proces pas cu pas al scrierii unei propuneri de proiect	Instrumentul 3: Studiu de caz: Exercițiu de grup Prezentarea elementelor proiectului urmată de munca în grupuri mici
Activitatea de încheiere	Evidențiați importanța punctualității în dezvoltarea și implementarea proiectului	Instrumentul 4: Unde s-a dus?

Model de agendă pentru workshop continuare

Partea a 4-a Sumar și evaluare

CATEGORIE	SCOP	ACTIVITĂȚI SUGERATE
Sumar	Revedeți conținutul cursului și testați punctele cheie din care se poate învăța	Discuție
Evaluare	Evaluați și îmbunătățiți workshop-urile viitoare	Utilizați un chestionar de evaluare și metod(e)a pe care ați folosit-o pentru a exprima așteptările participanților

Centrul Regional de Mediu pentru Europa Centrală și de Est (REC) este o organizație apolitică, nepărtinitoare, non-profit, ce are misiunea de a asista la soluționarea problemelor de mediu în Europa Centrală și de Est (EEC). Centrul îndeplinește această misiune prin acțiuni de încurajare a cooperării dintre organizațiile neguvernamentale, guverne, mediul de afaceri și alți actori din domeniul mediului, prin sprijinirea liberului schimb de informații și prin promovarea participării publice în luarea deciziilor de mediu.

REC a fost înființat în 1990 de către Statele Unite, Comisia Europeană și Ungaria. Astăzi, REC se bazează legal pe o Cartă semnată de guvernele a 27 de țări și de Comisia Europeană, și pe un acord internațional cu Guvernul Ungariei. REC are Biroul Central în Szentendre, Ungaria și Birourile Locale în fiecare din cele 15 țări beneficiare EEC, care sunt: Albania, Bosnia și Herțegovina, Bulgaria, Croația, Republica Cehă, Estonia, Ungaria, Latvia, Lituania, Macedonia, Polonia, România, Slovacia, Slovenia și Iugoslavia.

Donatori recenți sunt Comisia Europeană și guvernele Albaniei, Belgiei, Bosniei și Herțegovinei, Bulgariei, Canadei, Republicii Cehe, Danemarcei, Estoniei, Finlandei, Franței, Germaniei, Italiei, Japoniei, Latviei, Lituaniei, Olandei, Poloniei, Sloveniei, Suediei, Elveției, Regatului Unit, Serbia și Muntenegru, precum și alte instituții interguvernamentale și private.



Ghidul Trainerului Pentru Scrierea Propunerilor de Proiecte