



ROMÂNIA
UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI CLUJ-NAPOCA

OFICIUL DE ACCESARE A FONDURILOR EUROPENE

Str. Mihail Kogălniceanu, nr. 1, camera P22, cod 400084 Cluj-
Napoca
Tel. (00) 40 - 264 - 40.53.00 int. 5116, 5483, 5482
Fax: (00) 40 - 264 - 40.53.79
E-mail: fondurieuropene@staff.ubbcluj.ro

Oficiul de Accesare a Fondurilor Europene

Prof. univ. dr. Adriana TIRON-TUDOR – Director

Tel. Facultate: 0264-405300, int. 5842

e-mail: adriana.tiron@staff.ubbcluj.ro

Alina-Elena DUMITRAȘCU – Șef Oficiu

Tel. Serviciu: 0264-405300, int. 5116

e-mail: alinad@staff.ubbcluj.ro

Minighid de Managementul Proiectelor

Adriana CERVINSCHI – Expert

Tel. Serviciu: 0264-405300, int. 5483

e-mail: acervinschi@staff.ubbcluj.ro

Irina DRAGOMAN– Expert

Tel. Serviciu: 0264-405300, int. 5482

e-mail: irina.dragoman@staff.ubbcluj.ro

Cristina DOMINIC – Referent

Tel. Serviciu: 0264-405300, int. 5482

e-mail: cristina.dominic@staff.ubbcluj.ro

CUPRINS

Ce este un PROIECT? -----	4
Componentele proiectului -----	5
Ciclul de viață al unui proiect -----	7
Cum se identifică nevoia de finanțare? -----	10
Cum se identifică grupurile țintă? -----	12
Cum se stabilesc obiectivele unui proiect? -----	13
Planul de activități al proiectului -----	13
Rezultatele proiectului -----	16
Indicatorii SMART -----	16
Bugetul proiectului -----	17

Managementul proiectelor implică planificarea, organizarea, conducerea, coordonarea activităților și controlul resurselor necesare pentru desfășurarea unui proiect, care e limitat de timp și buget.

Ce este un PROIECT?

Conform DEX-ului, un proiect este:

- un plan sau o intenție de-a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.) care urmează să fie discutat și aprobat pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare.

Proiectul reprezintă o serie de activități organizate, desfășurate în vederea atingerii unor obiective predefinite, care necesită resurse și efort și care reprezintă o întreprindere unică, pe baza unui buget și a unui program bine stabilit. Munca depusă în cadrul unui proiect nu este permanentă, proiectul încetându-și existența după ce a fost realizat.

Componentele unui proiect:

- data începerii;
- data încheierii;
- obiectivele;

- bugetul alocat proiectului;
- activitățile (în general unice pentru fiecare proiect în parte);
- cadrul organizat de desfășurare;
- ciclul de viață determinat.

Astfel, se pot face câteva nuanțări:

- Majoritatea proiectelor doresc să atingă un obiectiv cu totul nou (ceea ce în mod normal este indicat prin numele proiectului); acest obiectiv deosebește un proiect de o activitate de rutină cu caracter repetitiv;
- Majoritatea activităților se pot executa de mai multe ori, în timp ce proiectele se desfășoară o singură dată;
- Un proiect constă într-o înșiruire de activități cu început și sfârșit stabilite, activități ce sunt limitate de timp, resurse și buget, în scopul atingerii obiectivului proiectului.

Propunerea de proiect este modul formalizat în care se adresează unui finanțator "rugămintea" de a finanța un plan de activități, cu un scop bine definit, ținând cont de limitările financiare și temporale.

Componentele proiectului:

Activitățile = sarcinile/acțiunile care trebuie întreprinse pentru a produce rezultate.

Mijloacele = resursele necesare pentru derularea activităților (umane, materiale, financiare).

Rezultatele = produsele activităților derulate în perioada de implementare a proiectului.

Scopul proiectului = obiectivul specific al proiectului, care vizează problema principală și definește beneficiile sustenabile pentru grupul țintă. Fiecare proiect are un singur scop!

Obiectivul general = obiectiv de amploare la care contribuie proiectul (ex. Nivel ridicat dezvoltare socio-economică, șomaj scăzut) și vizează beneficii importante și pe termen lung pentru comunitate. De ce este proiectul important pentru societate? Obiectivul general nu va fi realizat doar de un proiect, ci doar ca urmare a implementării mai multor proiecte sau programe.

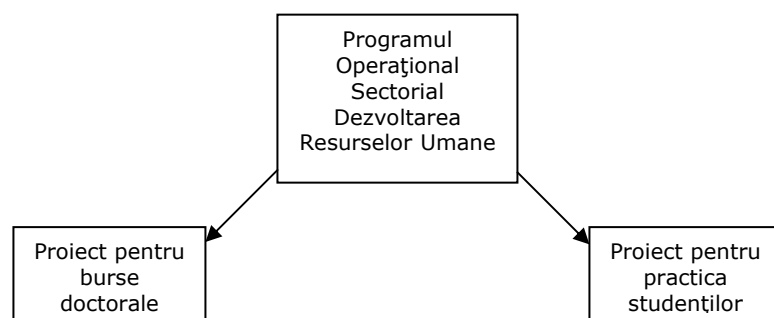
ATENȚIE Nu trebuie să se confunde proiectul cu programul!

—————> **PROGRAMUL** - elaborat de Finanțator, gestionat de o Autoritate de Management; include axele și domeniile de intervenție pentru un sector al vieții economice și sociale.

→ **PROIECTUL** - elaborat de solicitantul finanțării, se încadrează în Programul Finanțatorului și răspunde unui domeniu de intervenție.

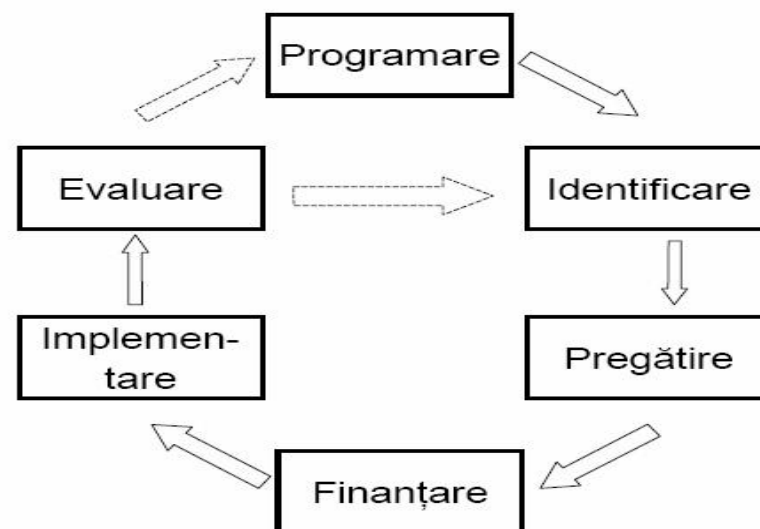
Pentru un Program vor fi depuse, aprobate și implementate o multitudine de proiecte de finanțare.

Exemplu



Ciclul de viață al unui proiect

Ciclul proiectului urmărește viața unui proiect de la ideea inițială până la finalizare. Proiectele se desfășoară într-o succesiune de etape, pornind de la un Document Strategic din care se desprinde ideea de proiect într-un anumit domeniu, care apoi e formulată, implementată și în final evaluată, cu scopul de a crea condițiile necesare pentru realizarea unor acțiuni viitoare de dezvoltare. Acesta cuprinde șase etape, schițate grafic astfel:



1. **PROGRAMAREA** - stabilirea cadrului general de cooperare al UE cu o anumită țară sau regiune a Uniunii. Printr-un proces de consultare și negociere, se convine acordarea sprijinului pe anumite domenii de activitate și se schițează idei de programe. Astfel, sunt identificate și prezentate domeniile de activitate care să fie sprijinite de UE.

2. **IDENTIFICAREA** - analizarea problemelor (situațiile dificile care se doresc a fi înlăturate), nevoilor și intereselor diferitelor grupuri interesate, iar mai apoi identificarea acelor idei de proiecte care urmează să fie aprofundate.

3. PREGĂTIREA - analiza aspectelor importante ale ideii de proiect, ținând cont de obiectivele generale ale Documentului Strategic. Beneficiarii direcți și alți factori interesați trebuie să participe activ și să se constituie într-o echipă de proiect. Se elaborează planuri detaliate de implementare a activităților ce vor fi realizate în cadrul proiectului, cu indicatori privind rezultatele așteptate și impactul proiectului, precum și planul de resurse și implementare.

4. FINANTAREA - propunerea de finanțare se realizează sub forma unei cereri de finanțare, care se completează într-un formular standardizat, diferit pentru fiecare tip de program în parte. Comisia de evaluare a propunerilor de proiect evaluează cererea de finanțare și decide dacă proiectul va fi sau nu finanțat, pe baza unor criterii de selecție, aceleași pentru toate cererile de finanțare depuse în cadrul programului respectiv de finanțare. În cazul deciziei de finanțare a proiectului propus, se semnează Contractul de finanțare între Autoritatea contractantă și beneficiarul de sprijin financiar.

5. IMPLEMENTAREA - alocarea resurselor materiale și umane planificate pentru atingerea obiectivelor proiectului, executarea activităților planificate, monitorizarea și raportarea progreselor, aplicarea măsurilor corective necesare. Activitățile implementate în cadrul proiectului

implică, de regulă, încheierea unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistență tehnică, achiziții de bunuri și lucrări. Evoluția activităților din proiect este urmărită (se monitorizează progresul proiectului) și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale. La sfârșitul perioadei de implementare, se poate propune un nou proiect pentru continuarea sau extinderea activităților proiectului.

6. EVALUAREA - estimarea, cât mai sistematică și obiectivă cu putință, a unui proiect, program sau politică în derulare sau finalizată, în fazele de concepție și implementare, precum și a rezultatelor sale. Scopul acestei etape este de-a compara coerența rezultatelor proiectului cu obiectivele propuse, determinând eficiența, impactul și durabilitatea proiectului.

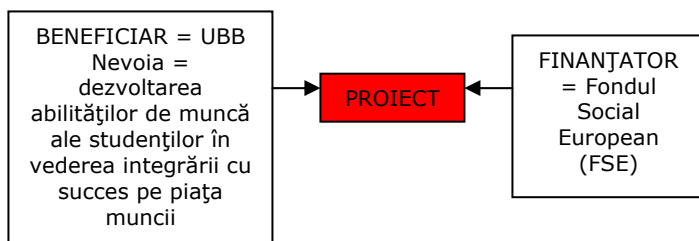
Cum se identifică nevoia de finanțare?

Beneficiarul trebuie să caute bani pentru proiecte și nu proiecte pentru bani. Finanțatorul procedează în sens invers.

Mai întâi trebuie identificată problema care se dorește a fi rezolvată prin proiect, mai precis nevoia de finanțare. Nu trebuie să se scrie proiecte doar pentru a răspunde la apelul

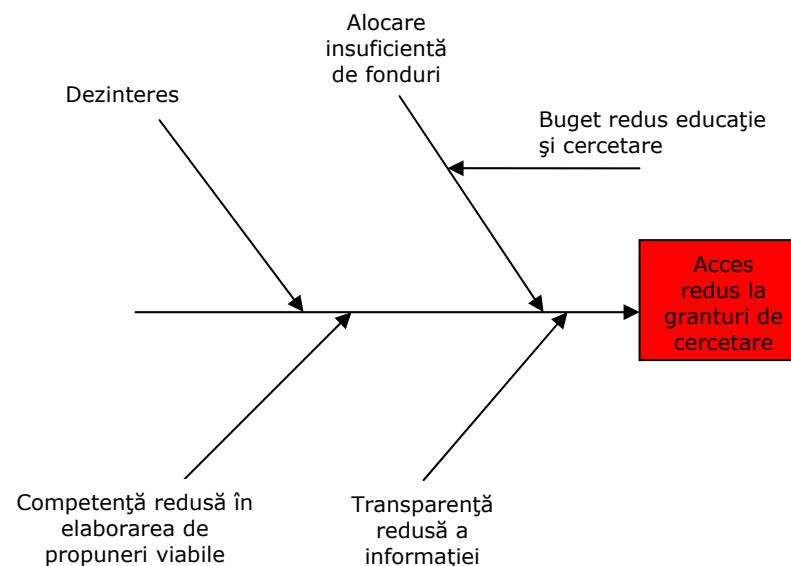
Finanțatorului, pentru a atrage niște bani, ci doar dacă este efectiv nevoie de ele și se conștientizează nevoia acestora.

Exemplu



Pentru identificarea nevoii de finanțare printr-un proiect, este necesară identificarea principalelor cauze care contribuie la existența unei probleme. Aceste cauze sunt apoi analizate pentru a fi îndepărtate cu ajutorul finanțării prin proiecte. Identificarea cauzelor și a sub-cauzelor unei probleme se poate face cu ajutorul unei diagrame, pe baza căreia se adoptă mai apoi decizii.

Exemplu



Cum se identifică grupurile țintă?

Identificarea acestora se face:

- Simultan cu elaborarea diagramei de analiză a problemei;
- Se identifică indivizii/grupurile de indivizi ale căror nevoi/probleme pot fi rezolvate integral sau parțial prin proiect;
- Se cuantifică, se clasifică și se localizează geografic.

Exemplu - Un număr de 15.000 de studenți din cadrul UBB care să beneficieze de stagii de practică.

Un plan de activități al unui proiect poate fi reprezentat schematic astfel:

Cum se stabilesc obiectivele unui proiect?

Obiectivele descriu situația care se creează după îndepărtarea problemei.

Obiectivele generale = enunțuri cu privire la ce se propune a se realiza prin derularea proiectului, în contextul unor strategii mai ample la nivel regional, național și european.

Obiectivele generale sunt mai greu măsurabile, ele indică mai curând direcția pe care își propune să o urmeze proiectul, perspectiva pe care ar putea să o deschidă acesta.

Obiectivele specifice = rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivelor generale. Sunt în mod obligatoriu măsurabile.

Activitatea	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	...	Luna n	Realizator activitate
Activitate 1							Solicitant /Partener
Activitate 2							Solicitant /Partener
Activitate 3							Solicitant /Partener
Activitate 4							Solicitant /Partener
...							Solicitant /Partener
Activitate n							Solicitant /Partener

Planul de activități al proiectului

Trebuie să se aibă în vedere următoarele elemente:

Lista de activități → Descrierea activităților → Ordonarea lor cronologică

→ Identificarea relațiilor de condiționare/simultaneitate → Pe baza acestora se realizează Graficul Gantt.

Graficul Gantt = metodă de reprezentare grafică a informațiilor, utilizată pentru a stabili calendarul, succesiunea și durata activităților proiectului, precum și alocarea resurselor pentru fiecare activitate în parte.

M – Measurable (Măsurabili) – la un cost acceptabil.

A – Available (Disponibili) – din sursele existente.

R – Relevant (Relevanți) – pentru ceea ce intenționează să măsoare și corespunzător cu nivelul obiectivelor din intervenția logică.

T – Timely (la Timp) – produși în momentul în care sunt necesari, pentru a putea fi utili managementului de proiect.

Bugetul proiectului

Bugetul proiectului = oglinda financiară a activităților și a rezultatelor proiectului respectiv.

Pentru a putea fi construit un buget, trebuie să se:

- aibă o imagine realistă asupra costurilor implicate pentru realizarea activităților și obținerea rezultatelor;
- realizeze o documentare cu privire la eligibilitatea cheltuielilor (ce cheltuieli pot fi decontate prin proiect);
- cunoască mecanismul de decontare și să se realizeze o bună planificare financiară la nivelul organizației;
- realizeze o documentare cu privire la contribuția proprie și posibilitatea efectuării unor aporturi în natură.