

SCRIEREA PROPUNERILOR DE PROIECT

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.

Conceperea proiectului

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

1) Înlesnirea 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.

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).

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 plănuți 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.** Când publicul simte că a fost consultat cu privire la o problemă, va fi mult mai predispus la cooperare și la sprijinirea proiectului.

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

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

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

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.

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

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.

Considerații de planificare	
<p>Aspecte ce trebuie luate în considerare la începutul planificării proiectului</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 	<p>Elemente ale propunerii de proiect</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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)

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

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 fungi sau prea generale nu reușesc să sugereze cititorului ce confină 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.

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.

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.

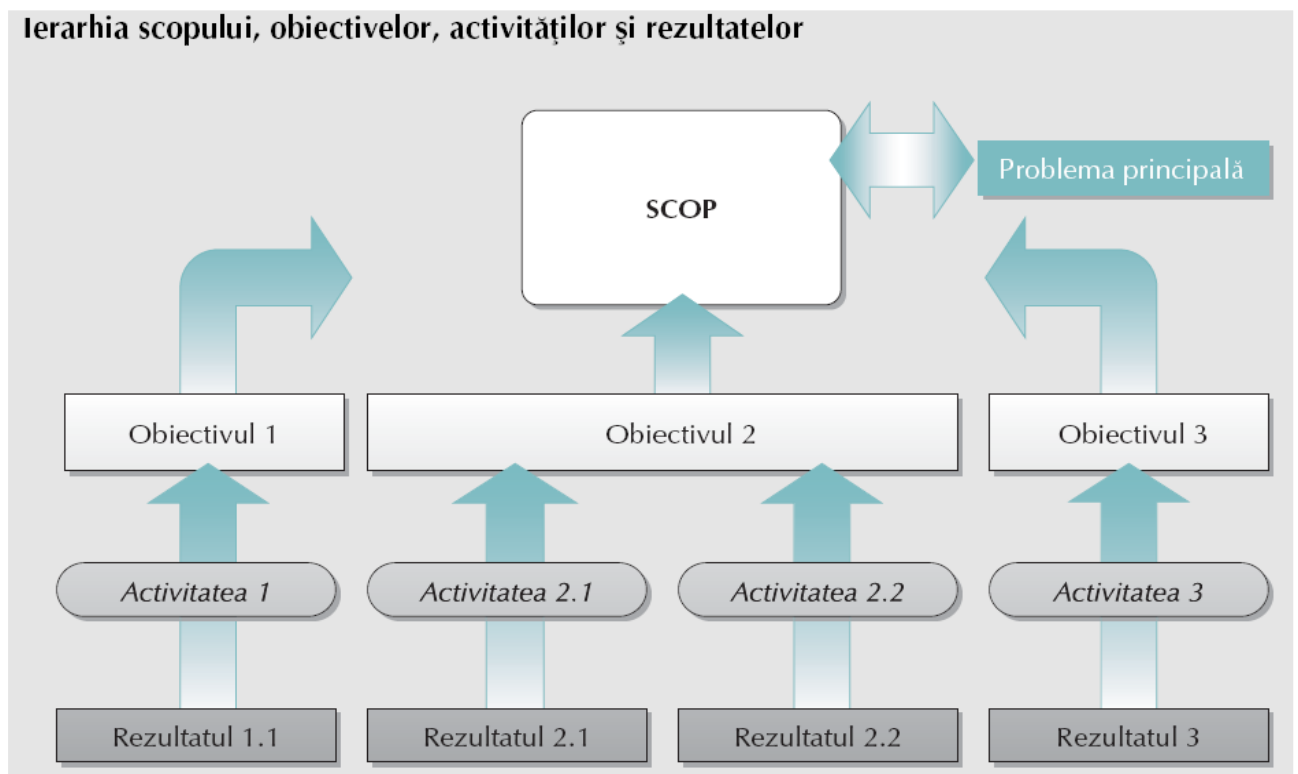
Figura 4. Ponturi pentru o prezentare de succes a organizației

- 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.

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 (obiective). Odată ce s-a lămurit 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.

Figura 5.



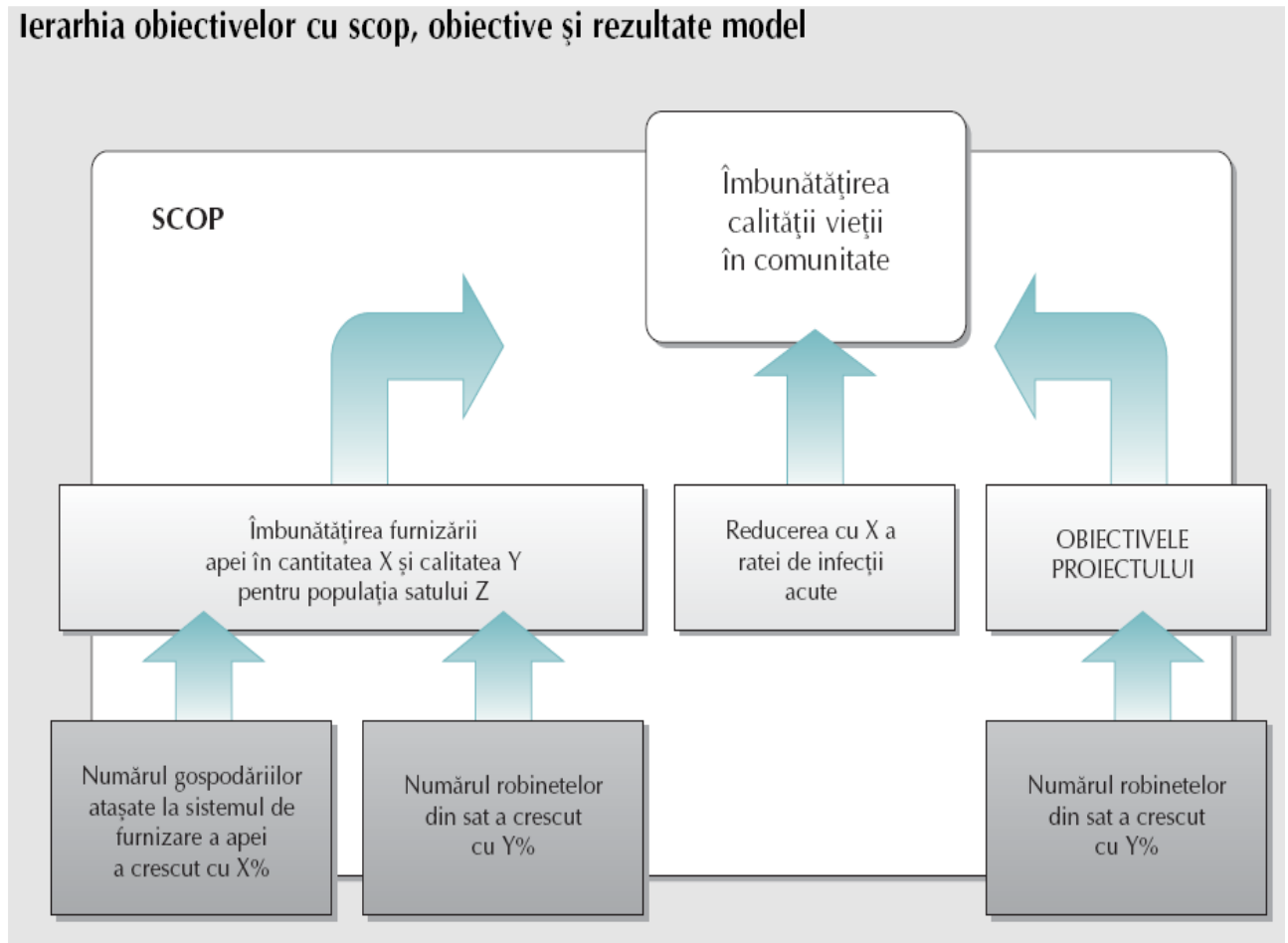
Scopul proiectului (sau obiectivul general)

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:

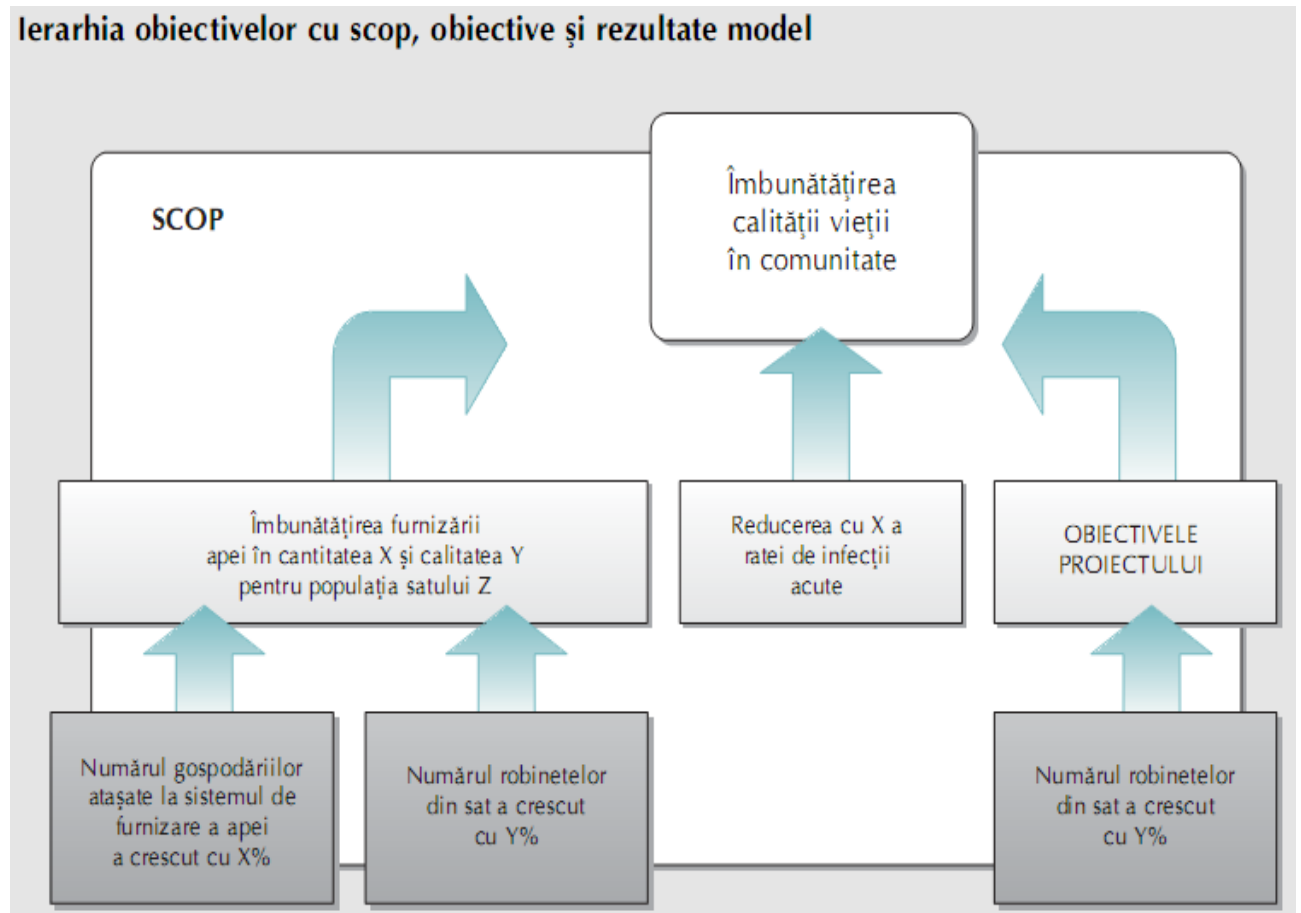
- conștientizarea în domeniul mediului;
- îmbunătățirea calității vieții în comunitate;
- înlesnirea împuternicirii sociale a femeilor provenite din medii rurale defavorizate.

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.



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.

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.

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.

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	Legați 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 inter-relaționate: 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 data de începere, o durată și o data 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.

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

Disciplina „Managementul proiectelor”

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

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

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.

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
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

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 alocații. 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.

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

Bugetul

În termeni simpli, un buget este un sumar 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.

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

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

Model de formular pentru cheltuieli (în EUR)

Buget total: 21,345

Cheltuieli:	
■ Salarii (6 luni X 500 EUR)	3,000
■ Consultant (3 trainerii X 3 zile X 3 traininguri X 100 EUR pe zi)	2,700

Disciplina „Managementul proiectelor”

■ Consumabile	1,345
■ Transport și cazare	4,250
■ Costuri directe	8,750
■ Echipament	3,300
Cheltuieli totale:	21,345

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 efectuată 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.).