



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



SAVE
School Anti-Violence Ecosystem

World Vision
ROMÂNIA

Programul SAVE „School Anti-Violence Ecosystem”

PROGRAM DE FORMARE PENTRU ONG-uri

Modul 1 - Scrierea și managementul proiectelor

Tema 01. Dezvoltare și scriere proiecte

<https://worldvision.ro/proiect-save/>





Cofinanțat de
Uniunea Europeană



SAVE
School Anti-Violence Ecosystem

World Vision
ROMÂNIA

Programul SAVE - School Anti-Violence Ecosystem

OBIECTIV: prevenirea și combaterea violenței împotriva copilului din ecosistemul școlar, prin acordarea a 70 de granturi către ONG-uri locale, active în domeniul protecției și/sau educației copilului, pentru implementarea de proiecte cuprinzând: campanii de conștientizare cu elevi și părinți, activități de formare pentru personalul din școli, schimb de bune practici, networking și advocacy cu experți din societatea civilă și din sistemele de educație și de protecție a copilului, cu participarea a cel puțin 100.000 de beneficiari

Importanța scrierii de proiecte pentru ONG

- **Resurse pentru activitățile ONG**

pentru a convinge donatorii este nevoie de un proiect realist, cu metodologie clară

- **Impact organizațional**

proiectele eficiente furnizează resurse pentru îndeplinirea misiunii ONG și creează schimbări durabile în viața comunității

- **Responsabilitate**

propunerile clare subliniază modul în care fondurile vor fi utilizate și cum va fi măsurat impactul

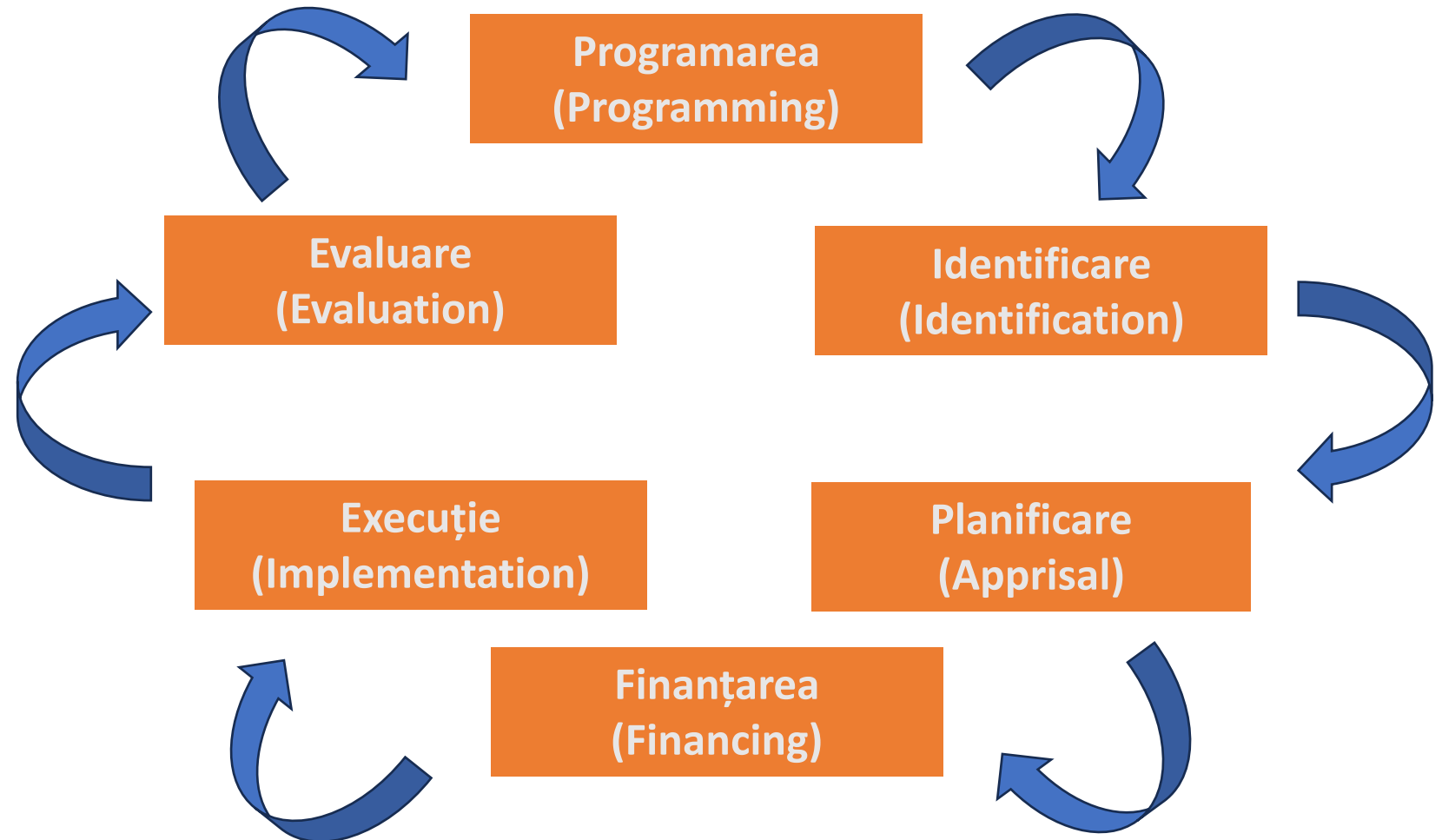
Ce este un proiect?

Proiectul:

- are ca scop soluționarea unei probleme relevante (din comunitate)
- este un efort temporar (cu început și final definite)
- are obiective specifice
- are un set de activități planificate și controlate prin care se schimbă o situație existentă în una dorită pentru soluționarea problemei
- are constrângeri cum ar fi timpul, spațiul și resursele
- modalitate de îndeplinire a misiunii organizației / dezvoltării dorite pentru beneficiari
- contribuie la atingerea obiectivelor și obținerea rezultatelor considerate prioritare de către finanțatori (*reflectate in Ghidul Solicitantilor, în strategiile donatorilor, etc*)

Ciclul de viață al proiectului

6 etape în managementul ciclului de proiect:



1. Programare (Programming)

ANALIZA ORGANIZAȚIEI ȘI CONTEXTULUI

unde se află organizația?

SWOT, PESTLE

- care sunt punctele tari (*competențe, abilități, reputație, colaboratori, servicii/acțiuni de succes, beneficiari etc*)
 - care sunt punctele slabe (*aspecte care ar crește capacitatea, procese care necesită îmbunătățiri, lacune în echipă, etc*)
 - care sunt oportunitățile (*factori externi care susțin*)
 - care sunt amenințările (*factori externi care împiedică*)
- factori externi (*politici, economici, sociali, tehnologici, legislativi, de mediu*)

unde își propune să ajungă?

obiective/direcții strategice

cum atingem propunerile

proiecte

2. Identificare (Identification)



Formularea ideii de proiect

- care sunt probleme, nevoile și interesele stakeholderilor?
- există interes la nivelul stakeholderilor pentru ideea de proiect?
- este ideea o prioritate pentru grupul țintă?
- aduce beneficii grupului țintă, comunității?
- este acest proiect important pentru organizație? se corelează cu direcțiile strategice?
- are organizația capacitatea internă pentru proiect?
- răspunde ideea de proiect priorităților finanțatorilor?

- de unde luam informațiile necesare?
- statistici, studii, planuri și strategii locale/naționale, etc
 - observații, lecții învățate din experiența de implementare a organizației
 - aplicarea de sondaje, focus-grupuri, interviuri, studii, studii de pre-fezabilitate, etc
 - analiza organizației

3. Planificare (Appraisal)



Proiectarea punerii în aplicare a ideii de proiect:

- se elaborează *scop, obiective, activități, rezultate și indicatori, riscuri și ipoteze, resurse necesare*
- se previzionează impactul proiectului: *relevanță, fezabilitate și durabilitate*
- principalii *factori interesați sunt direct implicați* în procesul de elaborare
- se consideră *elemente de calitate*
 - implicarea beneficiarilor și utilizarea potențialului lor,
 - corelarea cu politicile și strategiile locale și naționale
 - corelarea cu actorii locali implicați
 - considerarea aspectelor socio-culturale locale
 - tratamentul egal al beneficiarilor și accesul celor mai vulnerabili
 - capacitatea organizației de implementare și management
- se decide dacă se înaintează sau nu propunere de finanțare

4. Finanțare (Financing)



Completarea si transmiterea cererii de finanțare către finanțator

- Atenție la:
 - condițiile de eligibilitate Solicitant (și parteneri)
 - condițiile de eligibilitate proiect (*tematică, buget maxim, durată maximă, zone eligibile, etc*)
 - completarea tuturor anexelor prevazute în Ghidul Solicitanților
 - obținerea documentelor solicitate
 - indicațiile furnizate în Ghidul Solicitanților și instrucțiunile de completare din anexe – legate de criteriile de evaluare
 - termenul limită de transmitere
 - modalitatea de transmitere (pe e-mail, încărcare în platformă online, fizic, etc)
 - erate/informări/materiale suport publicate de finanțator
- evaluarea, selecția, semnarea contractului de finanțare



5.Execuție (Implementare)



Implementarea planului

- așa cum este formulat și planificat în cererea de finanțare
- conform condițiilor din contractul de finanțare
- cu respectarea legislației naționale (*ex: achizițiile, GDPR, CIM, conflicte de interes; etc*)
- Monitorizarea implementării și controlul calității
 - proces continuu de colectare, analiză și raportare a datelor privind implementarea proiectului pentru uz intern și extern
 - urmărește progresul, identifică oportunitățile și constrângerile
 - se monitorizează resursele, activitățile, atingerea și calitatea rezultatelor, riscurile, etc
- Închidere - finalizarea activităților, evaluarea îndeplinirii rezultatelor asumate în raport cu obiectivele stabilite și închiderea formală a proiectului.

5.Evaluare (Evaluation)

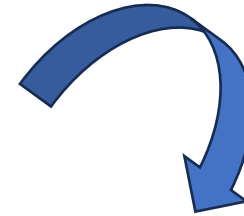
- Furnizează informații credibile, bazate pe dovezi, pentru îmbunătățirea performanței și rezultatelor (învățare la nivel organizațional + responsabilitate)
- Se evaluează designul de proiect, implementarea activităților și rezultatele având în vedere:
 - Relevanța
 - impactul
 - eficacitatea
 - eficiența
 - durabilitatea intervențiilor
- Tipuri de evaluare
 - intermediară (în timpul implementării)
 - finală (la finalul implementării proiectului)
 - după terminarea proiectului



Analiza factorilor interesați

ANALIZA FACTORILOR INTERESAȚI

- identificarea factorilor interesați/afecțați
- analiza caracteristicilor acestora (*ex: categorii de vârstă, gen, caracteristici socio-economice, roluri și responsabilități ale instituțiilor, etc*)
- identificarea intereselor și așteptărilor în raport cu proiectul
- analiza influenței potențiale (pozitivă sau negativă) asupra proiectului.
- determinarea punctelor tari și a punctelor slabe
- stabilirea modului concret de abordare a acestora în pregătirea și implementarea proiectului



• Grupul țintă

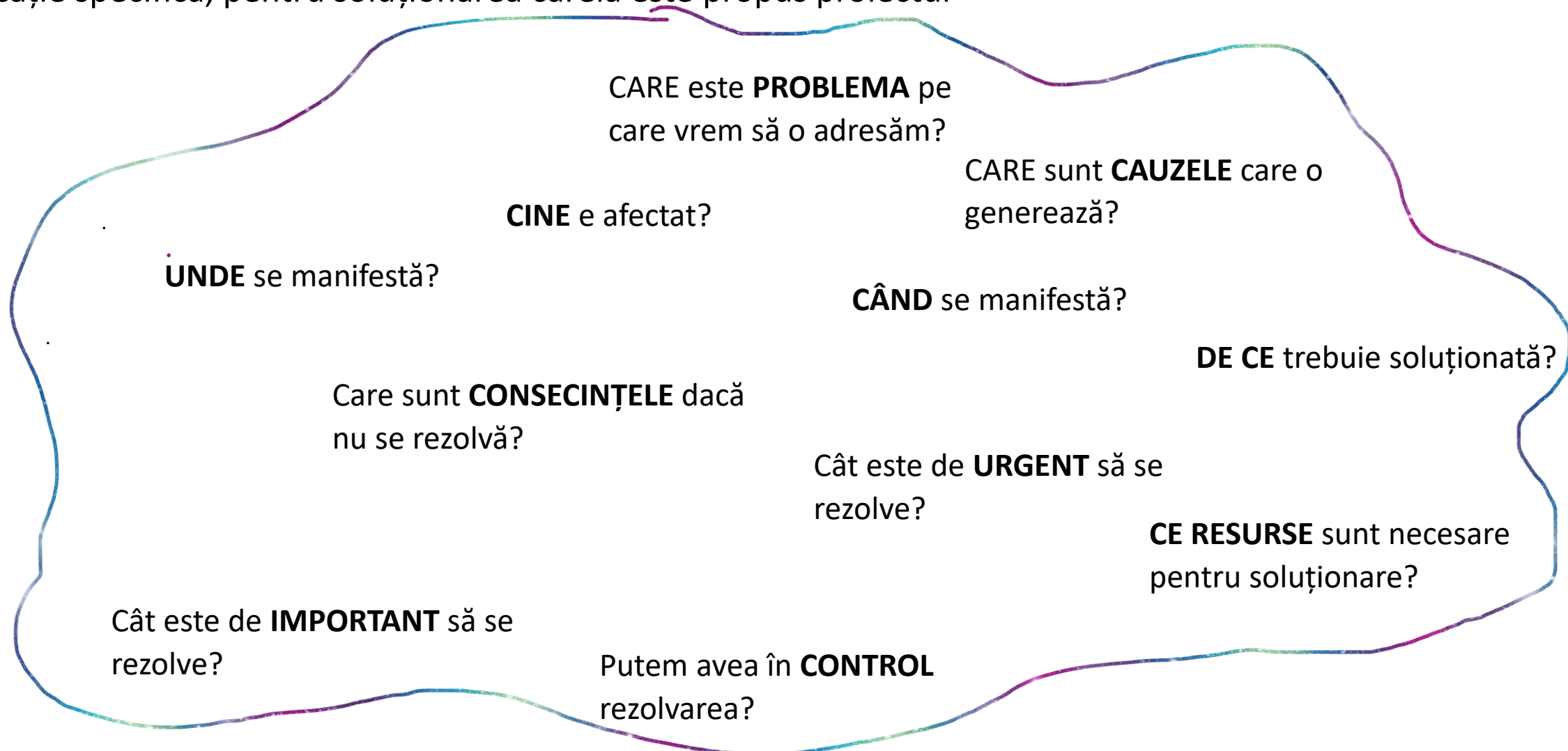
- grupuri afectate de problemă, din care se vor selecta beneficiarii proiectului
- În proiecte se solicită informații privind grupului țintă (**caracteristici, nevoi, modalitate de acces la grupul țintă, etc**)
- Atenție la aspecte de gen!!

• Beneficiarii proiectului

- cei care participă activ în cadrul proiectului (cuantificați, regasiți la nivelul indicatorilor)
- în proiecte se solicită **criterii și modalități de selecție a beneficiarilor, cum vor fi implicați în proiect**

Definirea problemei

PROBLEMA – o situație negativă, nedorită, care afectează un grup de oameni într-o perioadă anume, într-o locație specifică, pentru soluționarea căreia este propus proiectul

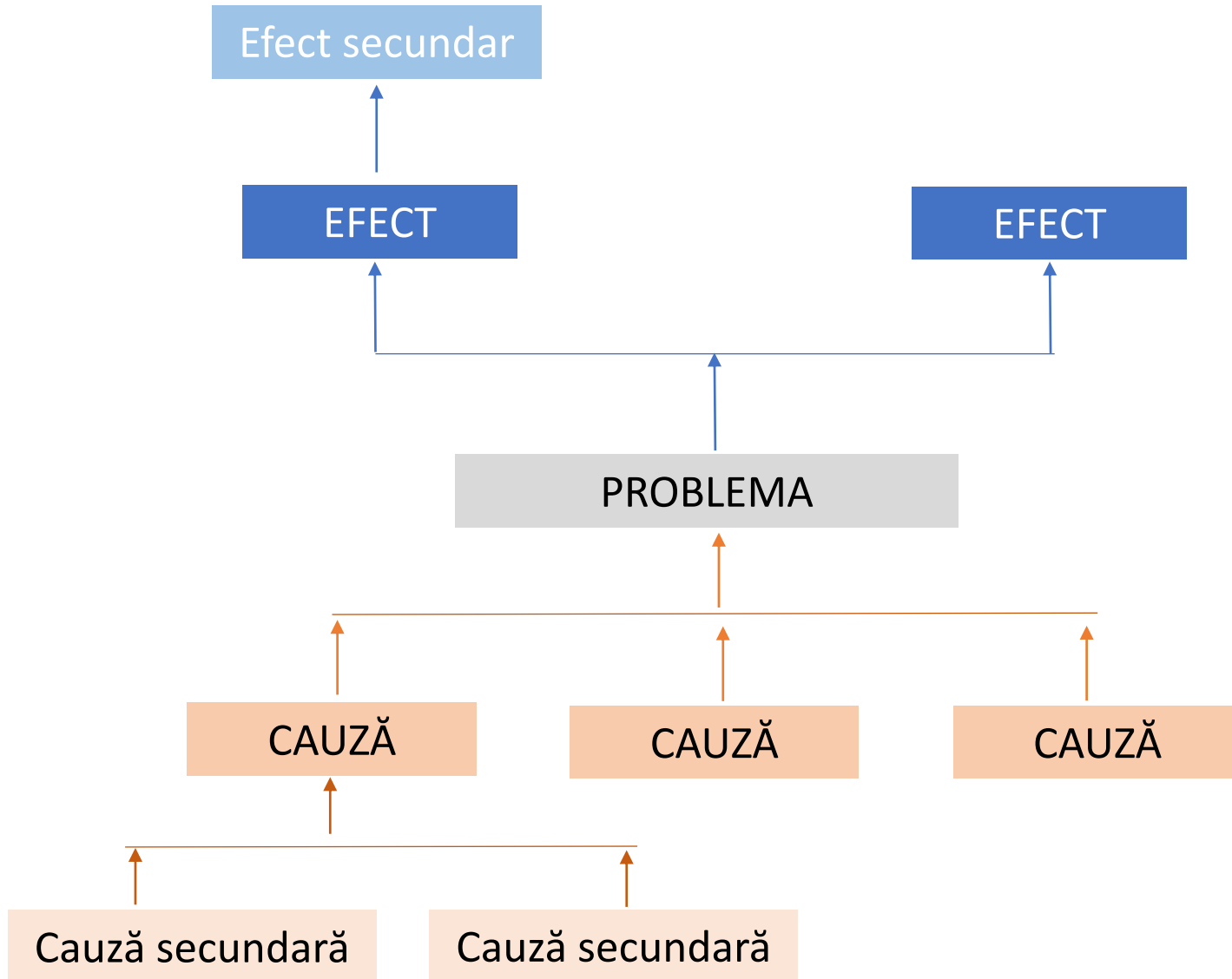


Caracteristicile problemei

PROBLEMA corect identificată

- CLARĂ - poate fi înțeleasă de cineva nefamiliarizat cu domeniul?
- CONCISĂ - este descrisă scurt, concret, la obiect?
- COMPLETĂ – sunt toate aspectele importante incluse în descriere?
- REALĂ – adresează o nevoie reală?
- PRIORITARĂ - e prioritară pentru GRUPUL ȚINTĂ? Dar pentru ORGANIZAȚIE?
- EFECTE/CAUZE - sunt identificate efectele? Sunt adresate cauzele?

Arborele problemelor



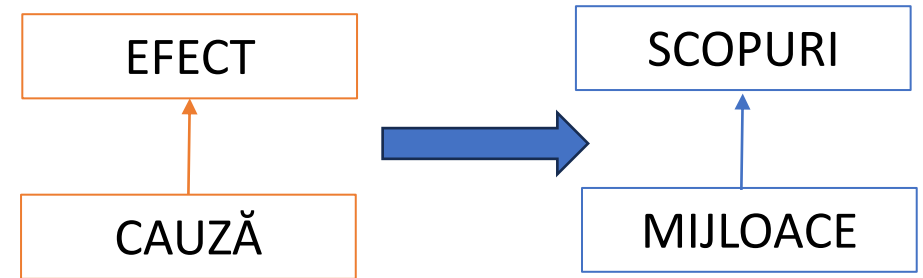
EFECTE
(ce se întâmplă dacă nu rezolvăm problema)

CAUZE
(de ce?)

Arborele obiectivelor

Arborele obiectivelor

- convertirea problemelor în aspecte pozitive, realizabile
- verificarea ierarhiei obiectivelor
- excluderea obiectivelor nerealizabile
- includerea altor obiective necesare



Scopul și obiectivele

SCOPUL/obiectiv general

- Descrie situația pozitivă dorită (proiecție a soluției problemei) pe termen lung
- Formulată la timpul prezent (ca și cum ar fi deja realizat)
- Presupune un efort de resurse
- Conectat cu direcțiile strategice ale organizației
- Conectat cu problema identificată
- Scurt, concis

DE CE FACEM?

OBIECTIVELE SPECIFICE

- Elemente concrete în atingerea scopului
- Rezultate intermediare în atingerea scopului
- Unul sau mai multe obiective pentru atingerea scopului
- În baza lor se evaluează succesul proiectului
- **SMART - specific, măsurabil, abordabil/de atins/realizabil, relevant și încadrat în timp.**

CE FACEM?

Obiectiv specific

OBIECTIV SPECIFIC

- să fie bine definit
- să fie cât mai precis
- să aibă cât mai multe detalii posibile
- să nu lase loc la interpretări neclare



- CINE?
- CE?
- CUM?
- CAND?
- CARE ESTE GRUPUL ȚINTĂ?

Exemple pentru discuții aplicate :

- Informări privind mediul in 10 scoli gimnaziale
- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iasi și Constanța pe o perioadă de 6 luni.

Obiectiv măsurabil

OBIECTIV MĂSURABIL

- să fie observabil, cuantificabil
- fie cantitativ, fie calitativ
- să permită măsurarea și evaluarea
(*Cum știi că am atins sau nu obiectivul? Cum știi în ce grad a fost atins obiectivul?*)
- să permită monitorizarea progresului
(*Ce criterii folosesc pentru a măsura progresul? Cum voi ști când se va realiza?*)

CÂT DE MULT?

CÂT DE MULȚI?



Exemple pentru discuții aplicative :

- Informări privind mediul în 10 școli gimnaziale.
- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iași și Constanța pe o perioadă de 6 luni.

Obiectiv abordabil/de atins/realizabil

OBIECTIV ABORDABIL/REALIZABIL

- să fie cu adevărat realizabil în timpul, cu capacitatea organizației și resursele disponibile
- să fie în controlul organizației (să nu depindă de altă entitate)

! obiective nerealiste, ținte prea ambițioase pot fi considerate nefezabile de evaluatori sau pot demotiva echipa care lucrează pentru a le atinge

- Ce pași trebuie să urmez să ating acest obiectiv?
- Se poate implementa în TIMPUL disponibil?
- Am ABILITĂȚILE/CAPACITATEA necesare pentru a-l atinge?
- Am RESURSELE necesare pentru a-l atinge?
- Cât de realist este obiectivul, luând în calcul constrângeri de natura financiară sau logistică?

Exemple pentru discuții aplicate :

- Informări privind mediul în 10 școli gimnaziale.
- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iasi și Constanța pe o perioadă de 6 luni.

Obiectiv relevant

OBIECTIV RELEVANT

- să contribuie direct/nemijlocit la atingerea obiectivului general/scopului proiectului
- să contribuie la impactul vizat de proiect – să vizeze schimbare
- să fie un rezultat intermediar în cadrul logic al proiectului
- în corelare cu direcțiile strategice ale organizației
- În corelare cu problema identificată
- Atenție la corelarea cu prioritățile finanțatorului (acesta determina relevanța proiectului dacă raspunde priritatilor sale)

- Este acest obiectiv important pentru organizatie?
- Se aliniaza cu alte obiective și priorități strategice ale organizatiei?
- Se potrivește cu celelalte eforturi/nevoi ale organizației?
- Este momentul oportun/potrivit?
- Este aplicabil în mediul socio-economic actual?

Exemple pentru discuții aplicate :

- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iasi și Constanța pe o perioadă de 6 luni.
- Creșterea cu 25% a gradului de informare a 200 de elevi din București privind protecția mediului pe perioada unui semestru

Obiectiv încadrat în timp

OBIECTIV ÎNCADRAT ÎN TIMP

- Se precizează termen clar și specific pentru atingerea obiectivului



ajută la crearea unui sentiment de urgență și la structura unei planificări eficiente a resurselor și activităților necesare.



- CÂND?
- PÂNĂ CÂND?
- ÎN CE PERIOADĂ?

Exemple pentru discuții aplicate

- Informări privind mediul în 10 școli gimnaziale
- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iasi și Constanța pe o perioadă de 6 luni.

Exemple

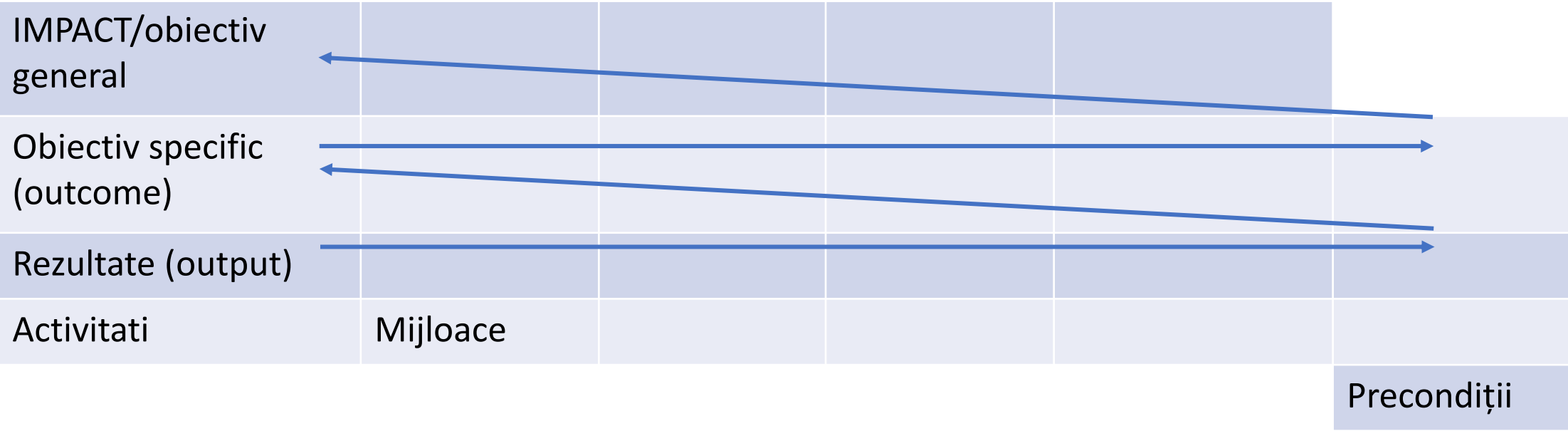
| Direcția schimbării (acțiunea) | Zona de schimbare (ce vreau să schimb) | Populația studiată (cine, ce număr sau ce procent din) | Gradul schimbării (în ce măsură, cu cât) | Cadrul de timp |
|---|--|--|--|--------------------------------|
| exemple | | | | |
| Cresterea Îmbunătățirea Scăderea Adoptarea Furnizarea | Cunoștințe Abilități Comportamente Modele Politici | Comunități Indivizi Instituții | 25% | 3 luni 2 ani Un semestru |

Exemple pentru discuții aplicate:

- Creșterea cu 25% a gradului de informare a 200 de elevi din București privind protecția mediului pe perioada unui semestru
- Îmbunătățirea abilităților antreprenoriale a 100 de refugiați din București, Iasi și Constanța pe o perioadă de 6 luni.

Cadrul logic al proiectului

Logica de intervenție / ierarhia (lanțul) rezultatelor Indicatori de performanță Baseline (valoare inițială) Ținte Surse de verificare (surse/metode) Ipoteze și riscuri



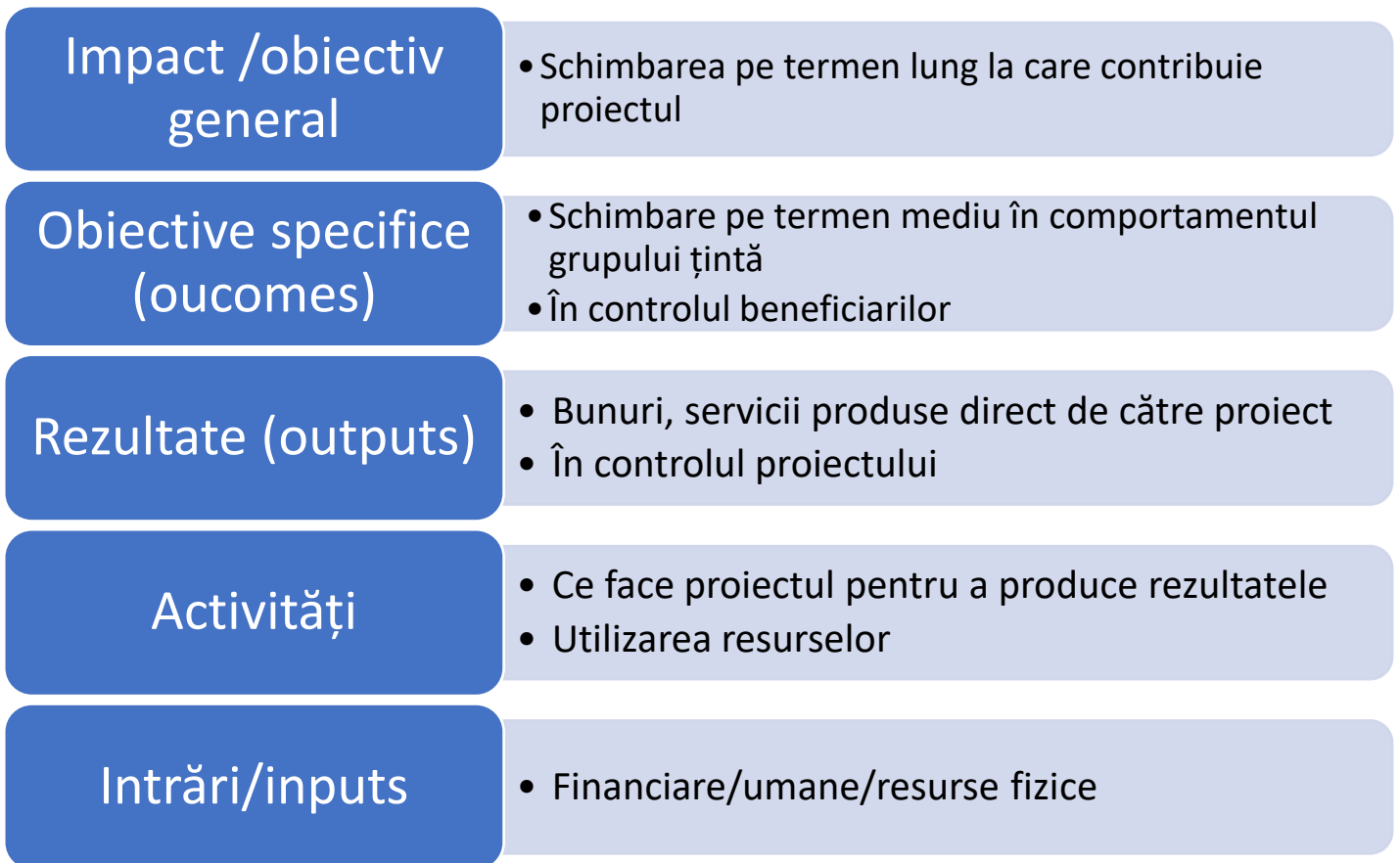
Ierarhia rezultatelor (results chain)

Ierarhia rezultatelor așteptate a unei intervenții / lanțul de rezultate

- arată calea de schimbare
- fiecare rezultat contribuie la realizarea următorului nivel




Componente ale lanțului de rezultate (definiții OECD DAC)



Ipoteze și riscuri

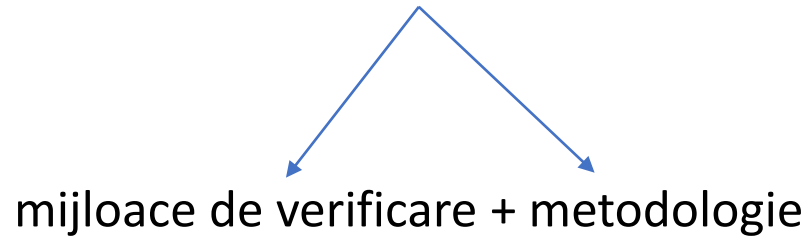
- condiții necesare pentru succesul intervențiilor (*se consideră doar cele mai semnificative și cu probabilitatea cea mai mare de apariție*)
- se analizează factori externi (situații, evenimente, relații) care pot afecta progresul sau succesul unui proiect
- se consideră factorii externi care nu se află sub controlul managementului de proiect
- factori pozitivi – ipoteze / factori negativi – riscuri
- pentru riscurile identificate trebuie prevăzute modalități de atenuare
- se furnizează la nivel de rezultate și obiective specifice;
- specifice, astfel încât să poată fi monitorizate

INDICATORII

- variabile utilizate pentru măsurarea rezultatelor, verificarea schimbării legate de o intervenție, măsurarea și evaluarea performanței
- stau la baza sistemului de monitorizare și evaluare a unei intervenții
- indicatori CANTITATIVI (*cât de mult*) și indicatori CALITATIVI – (*cât de bun, cât de bine*)
- indicatorii trebuie furnizați cu:
 - valoarea de bază (valoare inițială la începutul proiectului)
 - ținta (valoarea intermediară sau finală, care va fi atinsă prin implementarea proiectului)
 - sursa de verificare pentru atingerea valorilor
- Obiective SMART  indicatori SMART:
 - relevanți și strâns legați de rezultatul așteptat (orice modificare a valorii să poată fi asociată/corelată cu intervenția)
 - clari și specifici – ce măsurăm? („nr. de...”, „procent de...”, „starea de ...”)
 - măsurabil – datele sunt disponibile sau pot fi colectate la un cost rezonabil
 - dezagregați - după sex, acolo unde este cazul (sau după vârstă, populație urbană/rurală sau chintilă de avere, etc).

Surse de verificare

SURSELE DE VERIFICARE



Cum vor fi colectate informațiile?

Care sunt sursele disponibile?

Cine va colecta/furniza informațiile?

Când / cât de regulat vor fi furnizate?

Exemple:

- cum - completarea listelor de prezenta la organizarea workshopurilor, organizarea unui sondaj, etc
- surse – liste de prezență, rapoarte de progres, sondaje, etc
- cine - echipa de management a proiectului, lucrători de teren, etc
- când - lunar, trimestrial, anual etc.

Indicatori

Atenție:

- trebuie prevăzute acțiuni/activități prin care sa se atingă rezultatele și indicatorii obligatorii din Apel (*nr, tematica*)
- trebuie sa fie clar cum ajungem sa indeplinim tintele propuse (*numeric, organizatoric, etc*)
- roluri/responsabilități privind colectarea informațiilor privind indicatorii trebuie sa fie alocate echipei de proiect
- colectarea informațiilor privind indicatorii trebuie luată în considerare în stabilirea duratei unei activități
- trebuie sa avem formatele si metodele / metodologia de colectare a datelor stabilite înainte de începerea activităților
- pentru indicatorii care au baseline (valoare inițială) diferită de 0, e necesară evaluarea baseline-ului înainte de începerea activității (*creșteri procentuale a satisfactiei, constientizarii, informarii, etc*). Ținta pe care o propunem (creșterea/scăderea) se raportează la baseline

Aplicație:

- *Cât poate fi valoarea inițială pentru un indicator dacă setăm o țintă de 100%? Dar o țintă de 30%*

ACTIVITĂȚILE - acțiuni întreprinse sau lucrări efectuate, prin care resursele (intrări/inputuri) sunt mobilizate pentru a produce rezultate specifice

- sunt un mijloc de a atinge un obiectiv
- una sau mai multe activități contribuie la atingerea unui obiectiv
- trebuie să urmeze o secvență logică
- trebuie să conducă la atingerea rezultatelor propuse
- trebuie să aibă alocate resurse umane și financiare adecvate
- trebuie să fie realiste și fezabile în raport cu resursele alocate

! Trebuie avute în vedere activități de:

- management de proiect (*Atenție - finanțatorul poate impune limite din valoarea bugetului*)
- respectare a cerințelor finanțatorului privind informarea și publicitatea

Ce trebuie avut în vedere când descriem activitățile:

- stabilirea unui titlu sugestiv și concis
- planificarea fiecărei activități în sub-activități (sarcini)
- alocarea resurselor necesare (*corelare cu bugetul proiectului*)
- planificarea duratei, a datei de începere și de finalizare (*atenție la durata maximă a proiectului*)
- stabilirea responsabililor (*corelare cu rolurile și responsabilitățile echipei de proiect*)
- coerența cu obiectivele, problema abordată, rezultatele preconizate
- cuantificarea acțiunilor, participanților, resurselor specifice necesare (*nr beneficiari, nr sesiuni, etc*)
- descrierea în succesiune logică, stabilirea dependențelor
- **corelarea cu rezultatele și indicatorii obligatorii din Ghidul Solicitanților**

- CINE FACE?
- CE FACE?
- PENTRU CINE FACE?
- UNDE FACE?
- CÂND FACE?
- CUM FACE?
- CU CE MIJLOACE ȘI RESURSE?
- CU CE REZULTATE CONCRETE?

Graficul activităților

Diagrama GANNT (exemplu)

| Activitate | Data început | Data final | Durata | Responsabil | Resurse |
|------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------|---|
| A1 | Luna x proiect / ZZ/LL/AAAA | Luna y proiect / ZZ/LL/AAAA | nr zile / saptamani / luni | Poziția în echipă | materiale, umane, parteneriate, etc |
| A2 | | | | | |

SUSTENABILITATEA – continuarea beneficiilor, efectelor pozitive, după terminarea sprijinului financiar prin proiect

- Se planifică în etapa scrierii de proiect și se asigura încă din implementarea proiectului

- Cum sunt asigurate resurse (financiare /umane / materiale) pentru continuarea intervențiilor?

(ex: scriere de noi proiecte, atragere de fonduri, parteneri care asigură resurse, atragere și motivare voluntari, etc)

Intern (de către organizație)

Extern (de către parteneri, instituții, etc

- Cum se asigură durabilitatea rezultatelor obținute după terminarea intervenției la nivelul.....?

(ex: creșterea capacității, noi proceduri, planuri de intervenție, etc)

Beneficiarilor

Comunității

Instituțiilor/autorităților

Organizației solicitante

Alți stakeholderi relevanți

Linkuri către surse și resurse:

EXACT - EU External Action - [European Commission – Introduction to Results and Monitoring](#)

[GHID DE BUNE PRACTICI ÎN MANAGEMENT DE PROIECTE](#), 2015, Asociația Orașelor din România, Ministerul Dezvoltării Regionale și Administrației Publice, A.S.O.R.



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



SAVE
School Anti-Violence Ecosystem

World Vision
ROMÂNIA

Vă mulțumim!

**Material realizat pentru ONG-uri
în cadrul Programului SAVE
„School Anti-Violence Ecosystem”**

Septembrie 2024



SAVE („School Anti-Violence Ecosystem”) cofinanțat de Uniunea Europeană. Punctele de vedere și opiniile exprimate aparțin, însă, exclusiv autorului (autorilor) și nu reflectă neapărat punctele de vedere și opiniile Uniunii Europene sau ale Comisiei Europene. Nici Uniunea Europeană și nici Comisia Europeană nu pot fi considerate răspunzătoare pentru acestea.