



Soor Beat Tr e

# PACHETUL DE START AL PROIECTELOR ONG-URILOR

de Andreea Căplescu







Cofinanțat prin  
programul Erasmus+  
al Uniunii Europene



# PACHETUL DE START AL PROIECTELOR ONG-URILOR

*de Andreea Căplescu*

**Autor** Andreea CĂPLESCU

**Proiect** SoundBeatsTime  
soundbeatstime@gmail.com  
soundbeatstime.com

**Parteneri** Yellow Shirts – România  
Institutul Român de Educație a Adulților – România  
Giovani senza Frontiere – Italia

**Notificare** Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene.

Această publicație reflectă exclusiv punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru nicio utilizare a informațiilor conținute de ea.

Acest manual a fost elaborat în cadrul proiectului „SoundBeatsTime” (cu nr. de ref. 2020 –1 –RO01 –KA227 –YOU –095777), finanțat de Uniunea Europeană prin Agenția Națională Română, în contextul Erasmus+ KA2 – Acțiunea ”Cooperare pentru inovare și schimb de bune practici”, sub-acțiunea ”Parteneriat pentru creativitate”.

# CUPRINS

<b>I. BINE AȚI VENIT .....</b>	<b>5</b>
<b>II. CICLUL DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI .....</b>	<b>7</b>
Definirea proiectului .....	7
Punctul de plecare .....	8
Nevoia .....	10
Contextul .....	15
<b>III. SCRIEREA PROIECTULUI .....</b>	<b>16</b>
Cei șase piloni .....	16
Aspecte suplimentare .....	25
Structura de bază a unei candidaturi de proiect .....	27
<b>IV. PROCESUL DE ÎNVĂȚARE .....</b>	<b>32</b>
Educație și învățare .....	32
Procesul de învățare .....	36
Facilitarea procesului de învățare .....	39
Planificarea activităților .....	42
Instrumente digitale .....	45
Obținerea accesului la resurse .....	47
<b>V. FONDURILE UNIUNII EUROPENE .....</b>	<b>49</b>
Găsirea oportunităților de granturi UE .....	49
Cum decidem care sunt programele de finanțare potrivite? .....	52

Fonduri pentru sectorul cultural și de tineret .....	53
<b>VI. MANAGEMENTUL DE PROIECT .....</b>	<b>67</b>
Organizația .....	67
Construirea echipei și munca în comun .....	70
Managementul de proiect .....	73
Logistică pe toate părțile .....	107
<b>VII. CE AR MAI TREBUI SĂ ȘTIȚI .....</b>	<b>138</b>
Întrebări frecvente .....	138
Vocabularul utilizat frecvent în Erasmus+ și Corpul European de Solidaritate .....	153
<b>VIII. RESURSE .....</b>	<b>164</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>170</b>



## I. BINE AȚI VENIT

Acest ghid este rezultatul dorinței de a **sprijini și încuraja grupuri sau organizații** ce doresc să se implice în comunitatea lor. L-am scris având în vedere în mod special **începătorii**, pe cei care au **puțină expertiză sau deloc** în ce privește acest tip de activitate, însă **multă motivație și dorință de a face ceva în și pentru comunitatea lor**.

La un moment dat, cu toții am trecut pe acolo, ne-am simțit „singuri în întuneric”, și, cel mai probabil, ne-am confruntat cu întrebări și situații similare. Opțiunea noastră principală, fiind și printre puținele disponibile la acea vreme, era **învățarea prin experiență**. Am făcut multe **greșeli caraghioase care ar fi putut fi evitate** dacă am fi avut o înțelegere și cunoștințe mai profunde despre managementul proiectelor sau despre lumea proiectelor în ansamblu.

Greșelile sunt învățători minunați! Dar dacă putem evita pierderea de timp, de energie, și poate de resurse, investiții financiare sau chiar membri ai echipei noastre, de ce să nu **învățăm din experiențele altora?**

În acest manual veți găsi o mulțime de **sfaturi și modele** care sunt rezultatul anilor în care am încercat să ne găsim calea, fapt care în cele din urmă ne-a adus o cantitate incredibilă de **experiență practică** în redactarea și coordonarea proiectelor.

E posibil să vă întrebați ce conferă legitimitate acestui demers. Tocmai în acest sens, iată o scurtă privire de ansamblu asupra modului în care am dobândit **experiența vastă pe care o avem în domeniul proiectelor**, și, cu precădere, în în **sectorul de tineret**:

- organizăm și participăm la proiecte de aproximativ **15 ani**, și în tot acest timp am fost în **„miezul acțiunii”**;
- am coordonat **24 de proiecte** (5 locale și 19 finanțate de UE) și am organizat **sute de ateliere locale și mini evenimente**;
- am găzduit 310 participanți în **11 mobilități internaționale**;
- am găzduit 114 voluntari (23 pe termen lung, 91 pe termen scurt) în **14 proiecte de voluntariat internațional**, fie ca organizație de găzduire (primirea voluntarilor străini și implementarea activităților în comunitatea noastră) sau ca organizație coordonatoare (proiectele noastre);
- am colaborat la **peste 100 de proiecte în parteneriat**, în principal mobilități, la nivel local și internațional, și am trimis **peste 1200 de persoane** în aceste proiecte.

Putem preciza dacă această experiență este una vastă sau, dimpotrivă, minimă? Greu de spus. Însă putem afirma cu certitudine că ne-am confruntat cu **dificultățile începutului de drum** și acum vrem să **împărtășim ce am învățat**. Nu deținem „adevărul absolut” în ce privește scrierea și gestionarea proiectelor și nici nu pretindem așa ceva.

Ceea ce vrem noi să vă oferim este posibilitatea de a prelua cunoștințele noastre și a le transforma în ceea ce aveți nevoie și este aplicabil contextului vostru. Luați acest ghid drept ceea ce este: **împărtășirea experienței practice.**

De asemenea, veți găsi, cu siguranță, **sugestii utile privind managementul general al proiectelor** și în celelalte materiale ale noastre rezultate din proiectul SoundBeatsTime:

- **Metode online de folosit în formarea tinerilor muzicieni** – exemple de metode și instrumente ale abordării digitale (manual);
- **Antreprenoriatul pentru începători** – modul în care o afacere poate fi planificată și gestionată, ușor de replicat de către organizații ca model principal (manual și curs video online);
- **Promovare online** – sfaturi pentru dezvoltarea prezenței online pentru organizația voastră, aplicabile și la nivel de proiect (manual și curs video online);
- **www.soundbeatstime.com** – secțiunile Blog și Resurse conțin o mulțime de informații utile.

Dintre acestea, am dori să evidențiem materialele din „**Antreprenoriatul pentru începători**” ca fiind un îndrumar excelent înspre un management organizațional eficient (replicabil din mediul de afaceri), și care conține vaste informații despre management, resurse umane și finanțe.

Înainte de a trece la conținutul acestui ghid, am dori, de asemenea, să vă îndreptăm atenția spre alte două **manuale și cursuri** elaborate pe parcursul acestui proiect, utile pentru cei dintre voi interesați de **sectorul muzical**:

- **Bazele înregistrării și mixajului audio** – acumulați cunoștințe de bază despre teoria muzicală și producerea de înregistrări audio;
- **Antreprenoriat creativ: pași și abordări** – inițiative antreprenoriale specifice industriei muzicale.

Mult succes!







## II. CICLUL DE VIAȚĂ AL PROIECTULUI

### Concepte cheie

- Ce este un proiect? La ce se referă termenul de „proiect”?
- Ce este ciclul de viață al proiectului? Care sunt pașii lui?
- Ce este o nevoie? Cum o putem rezolva?

### Definirea proiectului

Percepem proiectul ca pe un **organism viu**. El ia naștere dintr-o **idee bazată pe o nevoie**, iar, cu timpul, evoluează dacă este îngrijit la nivel conceptual. Aproape de maturitate, s-ar putea să nu semene prea bine cu ideea inițială sau să nu fie prea fidel așteptărilor inițiale, și aceasta este de fapt frumusețea sa. Un proiect **vă va pune la încercare pe parcursul lui** și depinde de voi ca manageri sau coordonatori să-l vegheați și să-l **ghidați spre forma în care vreți să ajungă**.

Termenul „proiect”, așa cum se face referire la el în acest ghid, este definit astfel de următoarele dicționare:

- **Cambridge**: o lucrare planificată sau o activitate ce este finalizată într-o perioadă de timp și destinată atingerii unui anumit scop; studiul unui anumit subiect realizat pe o perioadă de timp, în special de către studenți;
- **Dictionary.com**: ceva ce este contemplat, conceput sau planificat; plan, schemă; un demers amplu sau major, în special unul care implică bani, personal și echipamente considerabil;
- **Oxford Learners**: o lucrare ce presupune studiul atent al unui subiect pe o perioadă de timp, realizată de elevi sau studenți; o lucrare planificată ce este concepută pentru a găsi informații despre ceva, pentru a produce ceva nou sau pentru a aduce îmbunătățiri; un set de scopuri, idei sau activități de care cineva este interesat sau pe care dorește să le aducă în atenția oamenilor;
- **Collins**: proiectul este o sarcină care necesită mult timp și efort; proiectul este un studiu detaliat al unui subiect de către un elev sau student;
- **Merriam Webster**: un plan sau un design specific, o idee; un demers planificat: ca, de exemplu, o lucrare de cercetare bine definită, o inițiativă mare, de obicei,

susținută de guvern, o sarcină sau o problemă în care sunt angajați, de regulă, un grup de studenți pentru a suplimenta și a pune în practică ce s-a studiat la clasă;

- **MacMillan:** o lucrare planificată ce are un scop anume, în special una organizată de un guvern, o companie sau o altă organizație, un proiect de conservare a energiei; o lucrare ce presupune strângerea de informații detaliate despre ceva anume;
- **Longman:** o lucrare atent planificată pentru a obține informații despre ceva anume, pentru a construi ceva, a îmbunătăți ceva etc; o parte a unui curs școlar sau universitar ca implică studiul atent al unui anumit subiect pe o perioadă de timp.

Toate definițiile de mai sus au în comun elementul „**planificare**”, o acțiune foarte necesară. Alocând atent timpul și eforturile, acțiunile noastre vor avea un **scop**, vor fi **implementate** și vor genera **rezultatele dorite**.

Nouă ne place să definim proiectul ca pe un **ansamblu de acțiuni bine structurate**, realizat într-un anumit **interval de timp**, desfășurat conform unei ordini precise în **condiții stabilite**, menit să **modifice statutul unui grup țintă** sau a unei zone de intervenție pentru a genera rezultate care, în cele din urmă, modifică și **influențează pozitiv viața noastră**.

## Punctul de plecare

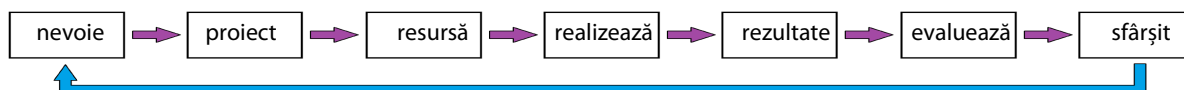
Proiectele sunt circulare. **Începem de la rezultatele dorite și terminăm cu ele**, deoarece ele ne oferă punctul de plecare, nevoia, problema asupra căreia ne concentrăm, situația nefavorabilă pe care dorim să o transformăm și să o îmbunătățim pentru noi sau pentru oamenii din jurul nostru.

Proiectul trebuie să se bazeze pe o nevoie, și nu doar pe o idee pe care o aveți (oricât de sclipitoare ar fi ea) și care sună distractiv de realizat. N-ar trebui să se bazeze nici pe faptul că ați găsit un program de finanțare și pare că ați putea face ceva în direcția aceea.

Este chiar invers: aveți deja identificată nevoia pe care doriți să o rezolvați, pe baza căreia creați o structură detaliată a proiectului, apoi căutați finanțare și îl adaptați la solicitările venite din această direcție, în timp ce, bineînțeles, încercați să faceți munca cât mai „distractivă” posibil pentru voi și echipa voastră.

La fel de important de menționat este că **ar trebui să vă facă plăcere să lucrați cu subiectele în cauză**, precum și activitățile proiectelor pe care le desfășurați, **și să aveți cunoștințe și resurse** pe tema respectivă pentru o implementare mai ușoară și mai calitativă.

Iată o schemă generală a unui ciclu de viață al proiectului:



- **Nevoie** – identificarea nevoii;
- **Proiect** – construirea structurii proiectului pe baza nevoii identificate;
- **Resurse** – căutarea resurselor (financiare) pentru a putea realiza proiectul;
- **Desfășurarea sau implementarea** – implementarea setului de acțiuni pentru a realiza ceea ce ne-am dorit;
- **Rezultate** – obținerea rezultatelor pe baza activităților din faza de implementare;
- **Evaluarea și măsurarea impactului** – analizarea rezultatelor create și compararea lor cu planificarea inițială;
- **Încheiere și raportare** – rezumarea tuturor eforturilor desfășurate într-un mod obiectiv și critic pentru a putea verifica cât de bine ați reușit să rezolvați nevoia identificată, în termenii stabiliți de voi prin proiect.

**Odată ce proiectul ajunge la final, este încheiat și lăsat în urmă:** un proiect are un interval de timp specific în care este implementat. Dacă vreți să dezvoltați mai departe ideea respectivă, în lumina cunoștințelor deja acumulate, trebuie să modificați structura inițială a proiectului, să o adaptați la informațiile recent acumulate (experiența voastră din proiect) și să reluați ciclul de viață al proiectului.

Chiar dacă nevoia este aceeași, există alte aspecte care pot să difere. Presupunând că doriți să repetați absolut tot ceea ce ați făcut anterior (lucru destul de greu de pus în practică, realmente), tot trebuie să ajustați cel puțin intervalul de timp.



## Nevoia

Putem **defini nevoia** ca fiind o problemă, o barieră, o provocare ce vă oprește sau vă împiedică să atingeți un obiectiv în aceleași condiții ca și alții, o lipsă sau un nivel redus al unui anumit context, un decalaj ce trebuie rezolvat. E ca un ghimpe în deget ce continuă să vă deranjeze și să vă rănească, și va continua să o facă dacă nu vă ocupați de el.

Să vedem cum analizăm nevoia și ce anume trebuie depistat. Analiza nevoilor începe cu **observarea și înțelegerea** lucrurilor cu care se confruntă oamenii sau zonele din jurul nostru, și sesizarea dificultăților, provocărilor, barierelor existente. Adunați **informații privind contextul** situației și încercați să **afilați ce au făcut alții** în legătură cu aceasta înaintea voastră, modul lor de abordare și rezultatele obținute.

**Surse** de informare:

- **Planuri și programe de dezvoltare** locale, regionale, naționale (prioritățile acestora, obiectivele, direcțiile de intervenție, grupurile țintă);
- **Observarea directă** a contextului;
- Cercetare online și la bibliotecă (cărți, articole, interacțiuni cu specialiștii);
- **abordarea comunității la fața locului și online** (chestionare, sondaje, discuții, focus grupuri cu persoane din acel context).

Chiar dacă situația pe care ați identificat-o este complet nouă, tot trebuie să colectați o mulțime de date despre cadrul în care ea există, astfel încât să o puteți înțelege mai bine și să utilizați aceste date ca pe o fundamentare a structurii voastre. Este nevoie de multă analiză, documentare și investigare a subiectului în cauză înainte de a începe efectiv să dezvoltați ideea.



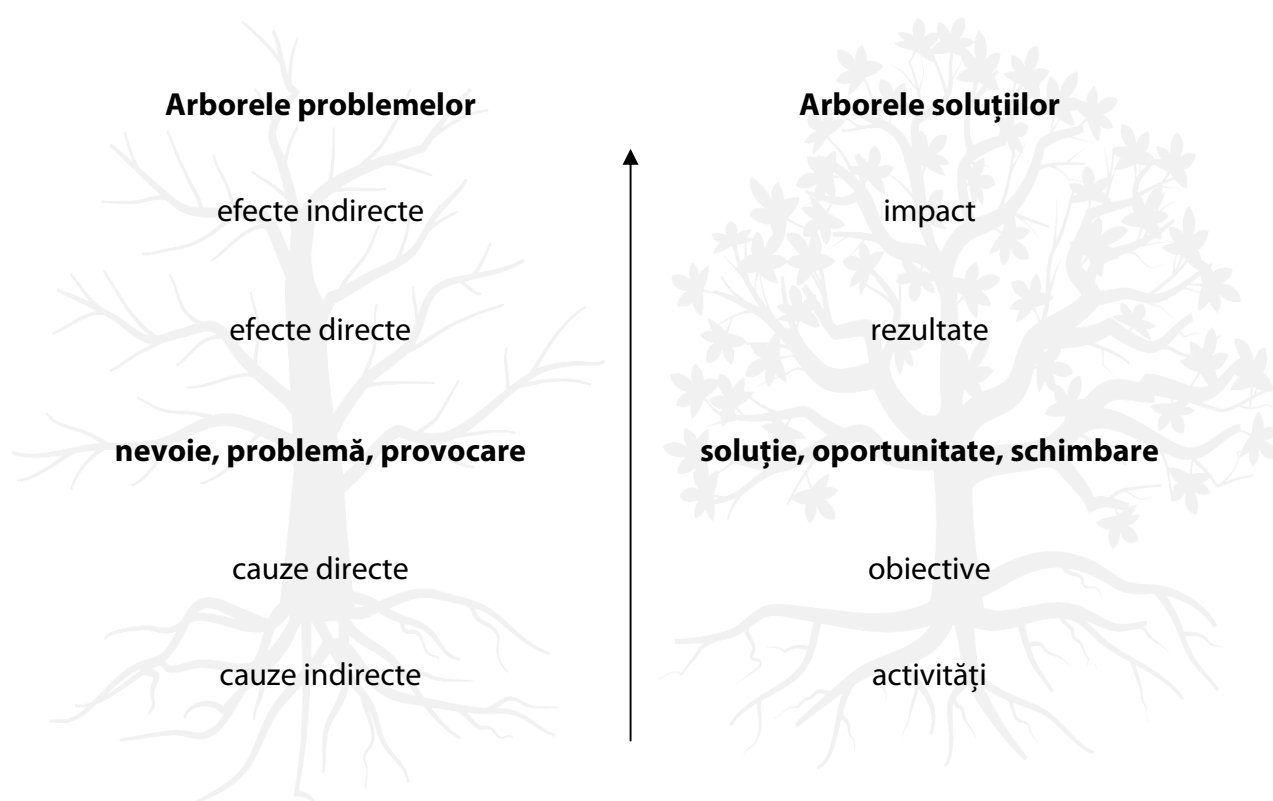
### Informații de colectat:

- Informații cantitative (cifre) precum **numărul** persoanelor/suprafețelor afectate, **procente** de inegalități sau aspecte inexistente/scăzute, **rate** de acces la servicii etc.
- Informații calitative (status) precum **descrierea** proprietăților, **sentimentelor**, **percepțiilor**, **nivelului de satisfacție**, **fezabilității**, **utilității**, **schimbărilor** etc.

### Aspecte de luat în considerare în timpul cercetării și analizei:

- **Date** – informații ce descriu o situație, un grup, o regiune etc.; exemplu: accesul la dispozitive electronice în școli/zona rurală x (cantitativ), nivelul de satisfacție privind oferta școlară (calitativ);
- **Indicatori** – parametri prestabiliți ai datelor pe care le colectăm; exemplu: numărul de elevi ce învață în școală (cantitativ), procentul de elevi foarte mulțumiți de oferta școlară (calitativ);
- **Obiective** – valorile efective la care dorim să ajungem la finalul activităților; exemplu: 5 tablete și 20 de copii care au învățat să le folosească (cantitativ), satisfacție maximă privind noile lor activități TIC a 55-75% dintre elevii implicați în activitate (calitativ).

Este momentul să vedem cum putem ajunge la rădăcinile unei nevoi și să lucrăm la specificul acesteia. Unul dintre cele mai utilizate instrumente pentru analiza unei nevoi identificate este **arborele problemă-soluție**:



Este de preferat să aveți ambii arbori în paralel, astfel încât să puteți înțelege mai bine conceptul din spate și cum să-l utilizați în munca voastră. De data aceasta porniți de la „rădăcinile” problemei:

### **Arborele problemelor**

#### **RĂDĂCINI**

- Cauze indirecte – Care sunt cauzele profund înrădăcinate ce au dus indirect la nevoia concretizată?

ex: un nivel redus sau inexistent de educație, cultură privind chestiunea în cauză, reglementări, resurse, importanța acordată temei, conștientizare etc.

- Cauze directe – Care sunt cauzele ușor de identificat ce au dus în mod direct la nevoia rezultată?

ex: prezența scăzută sau absenteismul, sărăcia, inexistența zonelor umbrite, informarea, accesibilitatea, diferențele de limbă etc.

#### **TRUNCHI**

- Nevoie, problemă, provocare – Ce putem identifica drept problemă principală? Ce este sesizabil?

ex: calitate proastă a aerului, șomaj, condiții sanitare precare, spații de desfășurare a activităților, evenimente culturale etc.

#### **COROANĂ**

- Efecte directe – Care sunt consecințele directe ale neabordării cauzelor directe? Care sunt rezultatele sale imediate?

ex: situații financiare precare, calitate scăzută a vieții, boli, efecte de seră și temperaturi crescute etc.

- Efecte indirecte – Ce rezultate va avea acest lucru pe termen lung? Ce altceva ar putea fi afectat ca urmare a unui efect de domino?

ex: investiții financiare uriașe, sărăcie, analfabetism general, scăderea calității per ansamblu, diminuarea caracteristicilor benefice etc.

### **Arborele soluțiilor**

#### **RĂDĂCINI**

- Activități – Ce intervenții puteți efectua? Ce puteți face fizic pentru a rezolva problema?

ex: cursuri de formare, seminarii, ateliere de lucru, prezentări, dezvoltarea de instrumente și materiale, întâlniri de dezbateri etc.

- Obiective – Ce doriți să realizați? Fiți precis și exact. Care sunt părțile pe care doriți să le abordați?

ex: creșterea numărului de participanți, reducerea analfabetismului, dezvoltarea instrumentelor de formare, oferirea de sprijin etc.

#### **TRUNCHI**

- Soluție, oportunitate, schimbare – Ce know-how și expertiză aducem pentru a produce și îmbunătăți schimbarea?

ex: mai multe zone verzi, oportunități de angajare, organizarea și furnizarea de spații de evenimente pentru a câștiga competențe sau experiență etc.

#### **COROANĂ**

- Rezultate – Ce ne așteptăm să vedem imediat ce derulăm activitățile? Care sunt schimbările pe care vrem să le aducem?

ex: 5 tineri ce obțin un loc de muncă, 1 centru de tineret echipat și accesibil, competențe de bază necesare pentru a cânta la pian etc.

- Impact – Care sunt rezultatele pe termen lung (comportament, schimbări de atitudine, sustenabilitatea dorită)?

ex: deschiderea către și utilizarea reală a mai multor instrumente digitale (internet banking, plăți online, cursuri online) etc.

După cum se poate vedea, **trecând de la probleme la soluții**, arborele problemelor devine arborele soluțiilor. Dacă rădăcinile noastre sunt bine îngrijite, trunchiul va crește sănătos și copacul ne va da în cele din urmă flori, frunze și fructe.

Vom ilustra cu un **exemplu de la cap la coadă**:

- **PROBLEMĂ**: Există zone rurale **fară electricitate** (cauza indirectă), așadar desfășurarea de **activități educaționale digitale** cu elevii locali este dificilă (cauza directă). Prin urmare, **trebuie să găsim soluții alternative pentru a susține educarea copiilor din localitate**. Dacă nu reușim să facem acest lucru, rezultatul va fi **lipsa competențelor digitale de bază** (efect direct) necesare pentru accesarea **locurilor de muncă bine plătite** și **susținerea unui nivel de trai decent** (efect indirect);
- **SOLUȚIE**: Organizarea de **atelier** având ca temă utilizarea programelor de editare text cu **obiectivul** de a desfășura 5 activități săptămânale cu 20 de copii, timp de 1 semestru. Soluția o reprezintă modalitățile alternative de a ajunge la acești copii. De exemplu, aducerea la fața locului atât a **educatorilor, cât și a echipamentelor necesare** pentru a-i învăța pe elevi cum să le folosească la un nivel de bază (de exemplu, programele de editare text). Astfel, îi veți **pregăti să folosească cunoștințele dobândite** fie la căutarea unui loc de muncă, fie la îndeplinirii sarcinilor care presupun un dispozitiv digital.

Nu întotdeauna este posibil să **lucrați direct la cauzele identificate** (fie că sunt indirecte sau directe), deoarece pot depăși capacitatea voastră de a face acest lucru (de exemplu, este necesară implicarea guvernului sau a autorităților). Cu toate acestea, vă puteți folosi de aceste cauze pentru a oferi soluții adecvate privind diminuarea/creșterea situației de fundal și, astfel, să vă facilitați obținerea de rezultate și un impact mai mare.

Similar exemplului oferit, s-ar putea să nu avem posibilitatea de a aduce energie electrică în zonele rurale (cauza noastră indirectă), dar putem aduce dispozitive care funcționează temporar fără o sursă de alimentare (telefoane, tablete, laptopuri) sau care folosesc căi alternative de încărcare a bateriei (baterii externe) cu ajutorul cărora putem oricum derula activități digitale cu copiii.



Odată decizi asupra nevoii comunitare pe care doriți să o soluționați, ar fi indicat să vă autoevaluați potențialul și adecvarea în ce privește abordarea acestei provocări:

- **Context:**

- De unde a rezultat această nevoie? Cum a fost identificată?
- Care a fost contextul, declanșatorul care v-a determinat s-o descoperiți/observați?
- Ce rezultate puteți prevedea în ce o privește? Ce puteți schimba?
- Ce oportunitate aveți în această privință, voi și comunitatea voastră?
- Cum se aliniază aceasta cu organizația și direcțiile voastre ?

- **Capacitate:**

- Ce competențe și resurse aveți?
- Este nevoie să aflați mai multe despre subiect înainte de a-l aborda? Cât timp ar dura și ce ar trebui să investiți în acest proces?
- De ce fel de sprijin veți avea nevoie?
- Există cineva care vă poate sprijini în acest proces? Cum?
- În ce vă privește, este realist și realizabil să vă implicați tocmai acum, cu resursele (inclusiv partenerii) pe care le aveți la acest moment? Chiar puteți obține rezultate?
- V-ați expune unor riscuri cărora nu le puteți face față?
- Care ar fi obstacolele pentru voi în abordarea nevoii?

- **Soluție:**

- Ce abordări ați putea utiliza în privința nevoii identificate?
- Sunt acestea bazate pe abilități, competențe/cunoștințe, informații/atitudini și valori sau o combinație a acestora? Cum?
- De ce metode și instrumente v-ați putea folosi?
- Cât ați putea inițial acoperi și îmbunătăți/rezolva printr-o primă intervenție?

În acest punct, este important să menționăm faptul că nevoile se impun să fie cât mai locale și mai specifice. Cu toții ne dorim o lume mai bună, dar nu este foarte realist și realizabil să o întrupăm printr-un singur proiect. Așadar, abordați nevoia de bază, cât mai aproape de firul ierbii, cu care vă confrunțați ca organizație, ca și consorțiu de parteneri, sau a grupului țintă.



## Contextul

Ultimul pas este să vedem cum putem interveni asupra contextului nostru. În acest sens, vom folosi două instrumente, prezentate mai pe larg în manualul și cursul „Antreprenoriatul pentru începători”:

- **Analiza S.W.O.T.:** aceasta este o analiză a punctelor voastre tari (la ce sunteți buni), a punctelor slabe (la ce nu sunteți prea buni), a oportunităților (ce v-ar putea ajuta la rezolvarea problemei) și a amenințărilor (ce v-ar putea opri sau încetini în atingerea obiectivelor voastre). Această analiză este utilă pentru context, organizație, parteneri, echipa proiectului etc., pentru orice lucru de care depindeți pentru a vă putea atinge obiectivele și a obține rezultatele estimate;
- **Analiza P.E.S.T.E.L.:** această analiză este mai potrivită pentru context și factori externi, deoarece vă oferă perspective asupra cadrelor politic, economic, social, tehnologic, ecologic și juridic ale proiectului vostru. Poate părea că este puțin prea specializată pentru mediul de afaceri, dar este adecvată și pentru proiectele ONG-urilor (organizații neguvernamentale), dat fiind că avem toate aceste contexte care ne pot influența, chiar dacă nu vizăm în mod specific unul dintre aceste 6 cadre.





### III. SCRIEREA PROIECTULUI

#### Concepte cheie

- Care sunt aspectele practice pe care ar trebui să le includem într-un proiect?
- Ce alte aspecte ar trebui să luăm în considerare atunci când scriem un proiect?
- Care este structura generală a unei candidaturi de proiect?

Acum că am identificat și analizat nevoia, următorul pas este transformarea sa într-un proiect. Pe parcursul **scrierii proiectului**, dezvoltăm nevoia identificată în vederea elaborării unei structuri logice și coerente, care să țină cont de consistența și interdependența obiectivelor și activităților, rezultatelor și impactului. Această etapă specifică va fi dezvoltată mai mult în capitolul următor.

Avem structura de bază a proiectului și știm exact ce vrem să facem pentru a rezolva nevoia identificată. În acest stadiu, un obstacol potențial ar putea fi disponibilitatea resurselor (materiale, umane, financiare, spațiu etc.) necesare pentru a pune efectiv în practică proiectul. Am selectat pentru voi câteva oportunități de finanțare, inclusiv unele specifice domeniului cultural de tineret (capitolul V).

Odată ce avem resursele necesare și putem demara proiectul, avem nevoie de cunoștințe și instrumente necesare managementului și implementării. În consecință, ne asigurăm că alcătuim un plan și îl urmăm până la capăt pentru a obține rezultatele dorite. De asemenea, pe parcursul implementării proiectului, monitorizăm și evaluăm evoluția noastră, în tandem cu măsurarea rezultatelor și impactului creat.

La încheierea proiectului, este necesar să ne verificăm munca în întregime, să evaluăm acțiunile și să creăm raportul pentru a-i informa pe finanțatorul și comunitatea noastră cu privire la ceea ce am realizat, dar și pentru a ține evidența acțiunilor noastre, la nivel intern. Toate aceste aspecte vor fi discutate în detaliu în Capitolul VI.

#### Cei șase piloni

Cei șase piloni sunt cei mai importanți factori ai structurii unui proiect. Pe baza lor, puteți adapta ideea voastră la orice formular sau solicitare din partea diferiților finanțatori. Acești piloni sunt: context, grup țintă – beneficiari, obiective, activități, rezultate, impact.

## Context

În capitolul anterior, am văzut cum să identificăm și să analizăm o nevoie pentru a putea crea baza proiectului. În acest scop, am folosit arborele problemă-soluție, ale cărui rezultatele ne ajută să avansăm către redactarea propriu-zisă a proiectului, deoarece ne oferă contextul și contribuie la menținerea unei linii directoare în cadrul proiectului nostru.

Pentru a intra puțin mai în detaliu cu privire la modul în care redactăm nevoia, ar trebui să luăm în considerare că aceasta ar trebui să fie:

- Specifică pentru grupul țintă (realmente necesară);
- Unică (prin modul de abordare);
- Realistă (fezabilă în timp real);
- Educațională (rezolvă problema sau duce la rezolvarea ei).

## Grup țintă – beneficiari

Grupul țintă este reprezentat de persoanele, cu caracteristici particulare și bine definite, ce au creat nevoia pe care am identificat-o. Acestea sunt persoanele care au un efect direct în apariția nevoii, problemei sau provocării cu care ne confruntăm. Grupurile țintă sunt cele cărora trebuie să ne adresăm pentru a ne sprijini în rezolvarea problemei întâlnite.

Beneficiarii sunt persoanele ce suportă consecințele problemei identificate și, de fapt, persoanele pentru care realizăm proiectul. Aceștia pot fi de două tipuri: beneficiari direcți (implicați direct în proiect, participă la activități) și beneficiari indirecti (află despre proiectul și activitățile noastre prin intermediul beneficiarilor direcți).

Deși sunt adesea folosiți ca termeni interschimbabili, grupul țintă și beneficiarii sunt două categorii diferite:

- Grupul țintă: cauza problemei noastre; răspunde la întrebările „*Ce? Cine?*”
- Beneficiarii: cei afectați de problemă; răspund la întrebările „*De ce? Pentru cine?*”

Fiind în legătură strânsă cu contextul, grupurile țintă și beneficiarii sunt bine definiți și identificați (cu caracteristicile lor) încă de la început.

## Obiective

Obiectivele sau scopurile reprezintă țelurile, finalitățile, țintele pe care dorim să le atingem, direcțiile pe care dorim să le urmăm pentru a produce o schimbare și a contribui la rezolvarea nevoii.

Termenul „scop” este folosit în principal pentru a descrie țelul general al proiectului și trebuie să fie o sinteză a ceea ce plănuim să fie realizat până la final, când proiectul este încheiat, în timp ce „obiectivele” reprezintă pașii intermediari specifici pe care dorim să îi

efectuăm pentru a atinge scopul. Obiectivele sunt folosite în principal pentru a ajuta la evaluarea proiectului și pentru a vedea, la final, dacă ne-am atins scopul și măsura în care am reușit să o facem.

Un proiect ar trebui să aibă 1 scop și aproximativ 2-3 obiective; e posibil să se ajungă până la 3-5 obiective dacă este un proiect amplu. Recomandarea noastră este să păstrați lucrurile cât mai simple și să stabiliți, mai degrabă, obiective generale (2-5) dacă este să creați o strategie (un plan mai vast) ce poate include mai multe proiecte mai mici, fiecare contribuind în mod dependent sau independent unul de celălalt la atingerea scopului principal.

Nu exagerați cu scrierea de paragrafe lungi ca parte a prezentării unui singur obiectiv. Redactați-l clar, scurt și ușor de înțeles de către orice posibil cititor. De asemenea, 30-50 de cuvinte ar trebui să fie mai mult decât suficiente.



Probabil metoda SMART este cea mai frecvent folosită pentru redactarea obiectivelor:

- **SPECIFIC:** doriți să realizați ceva specific, așa că definiți acest lucru cu cât mai multe detalii sau caracteristici.
- **MĂSURABIL:** acesta este factorul cheie ce vă ajuta să evaluați măsura succesului sau eșecului pe care îl are proiectul vostru; este de dorit să includeți indicatori cantitativi pentru a ști la ce rezultate să vă așteptați.
- **ABORDABIL:** am vorbit la analiza nevoii despre capacitatea voastră de a realiza proiectul aferent, așadar, obiectivele trebuie să-i permită finanțatorului să înțeleagă că sunteți capabil să-l duceți la îndeplinire în termenii specificați în proiect; acest factor este strâns legat și de intervalul de timp pe care îl setați, deoarece nu e suficient doar să aveți capacitatea necesară pentru executarea lui, ci trebuie și să puteți face acest lucru cum se cuvine într-un anumit interval de timp.
- **REALIST:** v-ați asigurat deja că proiectul este fezabil, dar este realist ca el să se desfășoare în termenii și condițiile ONG-ului vostru? Aveți toate resursele și mijloacele necesare pentru a face ceea ce vă propuneți?
- **TEMPORAL ADECVAT:** așa cum s-a menționat când a fost vorba despre ciclul de viață al proiectului, acesta trebuie să aibă un început și un sfârșit foarte clare, bine

definite; stabilirea intervalului de timp aferent este necesară pentru a putea măsura și concluziona dacă ați reușit sau nu să implementați proiectul.

O teamă validă este să nu știți cum să scrieți direct un obiectiv SMART. Notați-vă obiectivul așa cum a rezultat el din arbore și ajustați-l în funcție de ceea ce doriți să realizați. Apoi, asigurați-vă pas cu pas că respectă fiecare literă din SMART. Dacă nu e așa, ajustați obiectivul prin adăugarea detaliilor necesare.

Să luăm un exemplu: vreau să învăț să cânt la un instrument. Acest lucru poate deveni ușor scopul nostru principal și, pentru a-l atinge, redactat conform metodei SMART, l-am putea formula așa: Vreau să învăț să cânt la pian (să-mi îmbunătățesc abilitățile de a cânta) prima parte din Sonata Lunii a lui Beethoven, în 3 luni.

- S – Vreau să învăț să cânt la pian ca să pot executa prima parte din Sonata Lunii a lui Beethoven; vreau să învăț această parte (nu întreaga sonată, nici întreaga capacitate a unui pian de care s-ar putea să nu am nevoie pentru această sonată);
- M – o parte (prima secvență), 3 luni;
- A – chiar dacă sunt în totalitate începător, această parte este ușor de învățat în 2 luni, prin urmare 3 luni îmi pot oferi suficient timp, și chiar timp în plus, pentru a exersa;
- R – alții au învățat-o cu ajutorul tutorialelor (ceea ce ar trebui să dureze mai mult decât cu un profesor), iar dacă mă angajez să exersez zilnic, chiar și timp de 10 minute, pot reuși deoarece partea aceasta nu este prea dificilă și nici prea lungă;
- T – Am 3 luni la dispoziție s-o învăț și după această perioadă îmi voi evalua progresul.

Revenind la sarcina specifică de redactare a obiectivului, putem urma și această structură:

- Direcția schimbării (creștere, scădere, dezvoltare, conștientizare);
- Domeniul schimbării (cunoștințe-informații, abilități-deprinderi, atitudini-valori);
- Grup țintă (un profil care identifică și specifică cui ne adresăm, locația etc);
- Perioada de timp (zile, săptămâni, luni, data concretă);
- Parametrii de măsurare (incluși în aspectele menționate).

O altă modalitate de a aborda stabilirea obiectivelor este metoda HEART:

- **HOLISTIC:** îi ia în considerare pe toți cei implicați (întreaga comunitate, grup țintă, beneficiari, organizație etc.); scopul unui proiect este de a i se adresa și a educa grupul țintă pentru a elimina problema;

- **EFECTE:** sau efecte secundare, porniți de la premiza că soluția propusă tratează și toate efectele secundare ale problemelor inițiale; nevoia de schimbare este evidentă, dar s-ar putea să existe aspecte curente pozitive pe care le puteți păstra și continua;
- **AFIRMATIV:** formulăm obiectivul astfel încât să fie exprimat în mod pozitiv și folosim timpul prezent mai degrabă decât trecutul; totul este despre ceea ce vrem să realizăm, nu despre ceea ce ne lipsește.
- **RESPONSABIL:** ne asumăm responsabilitatea pentru proiect deoarece depinde în totalitate de noi să-l ducem la îndeplinire; succesul sau eșecul lui este legat în mod direct de angajamentul și implicarea noastră în realizarea acestuia;
- **TESTABIL:** rezultatul final poate fi perceput într-un fel sau în altul prin intermediul celor 5 simțuri (recepție senzorială): văzut, auzit, simțit, gustat, vorbit; emoțiile și sentimentele sunt o parte foarte importantă a rezultatelor unui proiect în ceea ce privește grupul nostru țintă și beneficiarii.

Dacă ar fi să comparăm cele două metode, am avea:

<b>S</b>	Cine? Ce? Când? Cum? Pentru cine?	<b>H</b>	Cine va fi afectat? Cum?
<b>M</b>	Câți? Cât?	<b>E</b>	Care este câștigul în situația inițială? Cum îl menținem în situația dorită?
<b>A</b>	Este fezabil? Este realizabil în condițiile date?	<b>A</b>	Ce doriți să evitați? Ce doriți să obțineți în schimb?
<b>R</b>	Contribuie la îndeplinirea unui scop (plan, proiect)?	<b>R</b>	Depinde rezultatul în primul rând de voi? Vă asumați responsabilitatea lui?
<b>T</b>	Când, până când? Pe ce perioadă?	<b>T</b>	Ce veți vedea, auzi și simți? Ce vor vedea, auzi și simți alții?

Cum ne vin în ajutor obiectivele clare când vine vorba de redactarea proiectelor și, mai departe, de gestionarea lor? Ne oferă indicatori clari a ceea ce trebuie urmat, întreaga echipă știe care sunt mizele și intervalul de timp, ne orientează în direcția dorită și sunt, de

asemenea, trasabile în timpul implementării (pentru monitorizare), nu doar la finalul acesteia (pentru evaluare).

Faza de stabilire a obiectivelor este foarte importantă și este crucial să o parcurgeți la începutul proiectului. De aici va rezulta întreaga direcție: ceea ce doriți să obțineți și pașii pe care se impune să îi urmați.

Este foarte important ca de aici înainte să vă corelați întotdeauna activitățile cu obiectivele stabilite. Procedând astfel, veți obține rezultatele și, în cele din urmă, veți crea impactul pe care vi-l doriți.

## Activități

Activitățile sunt acțiuni întreprinse pentru atingerea obiectivelor stabilite. Sunt împărțite în mai multe faze:

- Pregătirea proiectului – activitatea de planificare și scriere a proiectului;
- Pregătire și logistică – aspectele de management (proceduri de lucru, planuri, calendare de lucru, împărțirea responsabilităților de roluri anumitor persoane etc.);
- Implementare și dezvoltare – intervalul de timp în care implementați planurile din faza de pregătire;
- Evaluare și raportare – monitorizarea, evaluarea și concluzionarea activităților proiectului în rapoarte (intermediare sau finale).

Durata activităților în totalitatea lor vă oferă întreaga durată a proiectului, deoarece include fazele de la pregătire și logistică până la evaluare și raportare. Pregătirea proiectului (redactarea propriu-zisă) nu este, în general, luată în considerare, deoarece se consideră că a fost făcută în prealabil, dat fiind că începeți să lucrați la plan.



Există două tipuri de activități:

- Generale și vaste, mai degrabă categorii de activități (ex. management, comunicare);
- Specifice și mici, cum sunt acțiunile specifice pe care le întreprindeți (ex. în categoria management, avem managementul timpului, analiza riscurilor, monitorizarea etc.).

La fel ca în cazul obiectivelor, activitățile trebuie, de asemenea, să fie conectate și interconectate cu ceilalți piloni. Asta înseamnă că, odată ce am stabilit contextul și grupul țintă, și am definit, de asemenea, obiectivele, putem identifica clar categoriile și activitățile specifice pe care dorim să le desfășurăm pentru a atinge scopul stabilit.

Activitățile alese trebuie să fie adecvate, realizabile, realiste și relevante pentru obiective. Transpunerea în practică a activităților se face prin metode despre care vom vorbi mai detaliat în capitolul IV.

Strâns legată de activități este alocarea bugetului și a resurselor. Acestea din urmă sunt o categorie cuprinzătoare ce include resurse financiare, umane, de timp, echipamente, spațiu. Planificarea atentă a activităților permite alocarea eficientă a resurselor și utilizarea deliberată a mijloacelor disponibile (detalii în capitolul VI).

## Rezultate

O parte a rezultatului final va decurge în mod natural din activități și obiective, odată ce înțelegem cu claritate care sunt realizările vizate. În mod similar, acest lucru se aplică și rezultatelor ce decurg din instrumentul arborelui de soluții, numai că aici trebuie să specificăm pe ce vrem să ne concentrăm. și să le corelăm cu obiectivele și activitățile corespunzătoare.

Această secțiune se va concentra pe rezultatele pe termen scurt, deoarece acestea sunt ușor de măsurat până la sfârșitul proiectului. Există două tipuri de rezultate:

- **Tangibile** – constând în rezultate (*outputs*) sau produse (produse, servicii, materiale, ghiduri, manuale, broșuri, filme, podcasturi etc.) provenite din activitățile implementate;
- **Intangibile** – constând în rezultate (*outcomes*) sau consecințe (cunoștințe, atitudini, abilități) derivate ca efecte imediate ale îndeplinirii obiectivelor.

Atât rezultatele tangibile, cât și cele intangibile sunt măsurate cu ajutorul unor **indicatori** (cantitativi sau calitativi) ce oferă informații despre:

- Ce trebuie măsurat (ce se va schimba, ce ne așteptăm să se schimbe);
- Unitatea de măsură utilizată pentru a descrie schimbarea;
- Statutul/starea anterioară programului, cunoscută și sub denumirea de referință (unde este posibil);



- Dimensiunea, amploarea sau gradul schimbării intenționate;
- Calitatea sau standardul schimbării dorite;
- Populația (populațiile) țintă;
- Intervalul de timp.

Indicatorii sunt aspecte pe care le stabiliți prin intermediul obiectivelor și a viziunii de ansamblu asupra proiectului. Este necesar să aveți în vedere punctul de plecare (analiza contextului) și destinația finală (unde doriți să ajungeți), deoarece trebuie să le puteți urmări prin monitorizare în timpul proiectului și să le evaluați la sfârșit pentru a vedea evoluția (realizată sau nu, sau care a depășit așteptările inițiale).

Următoarele întrebări ne vor da posibilitatea să efectuăm o evaluare a calității unui indicator:

- Este ținut? Ne spune ce se schimbă, cine este implicat, unde și când are loc schimbarea?
- Este măsurabil? Are unități de măsură specifice? Este clar ce și cum va fi măsurat? Avem cu ce să-l comparăm (un punct de referință inițial)? Ne spune în mod concret la ce să ne așteptăm din punct de vedere al calității (de ex., ce înseamnă pentru voi „bun” în contextul unor standarde de calitate, cum puteți face această evaluare)?
- Este fiabil? Prezintă consistență și opțiuni de măsurare? Sunt atât sursa, cât și calitatea informațiilor provenite de la ea credibile? Sunt ipotezele minimale și cât mai verificabile într-un fel sau altul? Există o legătură solidă între ceea ce vreți să obțineți și ceea ce măsurați? Ar fi generate aceleași rezultate indiferent cine dorește să colecteze aceste date?
- Este fezabil? Este ușor de colectat? Este ușor de verificat? Este posibilă colectarea? Se pot obține informațiile?
- Este util? Oferă informații esențiale legate de obiective? Se află într-o relație strânsă cu proiectul sau cu nevoia? Afectează în vreun fel un proces decizional din cadrul proiectului sau ulterior lui?

Metodele de colectare și verificare a indicatorilor de rezultate vor fi aprofundate în capitolul VI.

## **Impact**

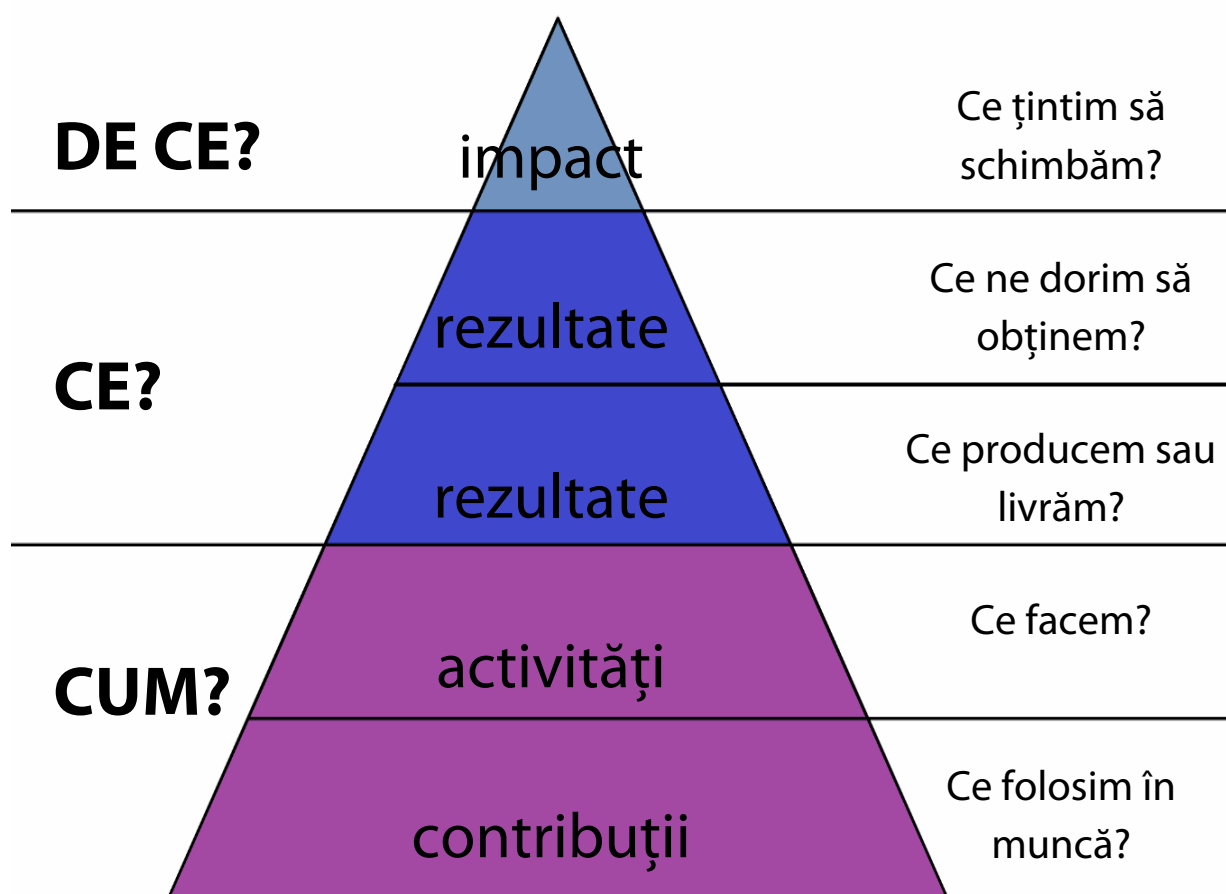
Similar rezultatelor, impactul are aceleași funcții și caracteristici. Diferența este că, în acest caz, vorbim despre rezultatele vizibile pe termen mediu și lung, cel mai probabil după încheierea proiectului. El este reprezentat de schimbări, beneficii, efecte ale învățării.

Impactul tinde să fie intangibil (schimbări de comportamente, atitudini), realizat prin intermediul unor rezultate tangibile (s-a înregistrat o creștere a numărului de voluntari implicați și astfel și activitățile s-au înmulțit, cursurile au ajuns la un anumit număr de

persoane, s-a înregistrat o reducere a deșeurilor nesortate pentru că mai mulți oameni au fost implicați etc.).

Pentru a crea un impact puternic și durabil, rezultatele pe termen lung trebuie să fie efective, eficiente și aliniate obiectivelor stabilite.

Cum se creează impactul:



Trei tipuri de impact:

- **Intermediar** – schimbări mici, dar pași importanți către impactul principal, major;
- **Fin** – ceva mai greu de observat sau de măsurat, deoarece implică schimbări ulterioare precum cea de atitudini sau opinii;
- **Puternic** – impactul evident ce implică o schimbare externă drastică a comportamentului oamenilor sau a anumitor circumstanțe; este măsurabil în cifre, procente; poate dura mult timp și necesită perseverență.

## Aspecte suplimentare

### Parteneri sau colaboratori

Aceștia sunt persoane/entități cheie ce vă pot sprijini și ajuta în dezvoltarea proiectului vostru. Pot fi implicați oficial în proiect, cu drepturi, responsabilități și buget alocat, sau pot doar să vă susțină activitățile, dar să nu fie pe deplin implicați în demersul vostru.

Când evaluați decizia de a include un partener (profund implicat în proiect) sau un colaborator (participare ocazională sau singulară) e de dorit să aveți în vedere aspecte ca:

- Legitimitate (cu valori și principii comune);
- Disponibilitate (de încredere și dornic să se implice);
- Utilitate (abilități, atuuri, necesitatea efectivă a acestora);
- Responsabilitate (capabil și dispus să termine sarcina în timp util);
- Rezultate create împreună (calitate provenită din expertiză și know-how).

Câteva exemple de calități pe care ar trebui să le căutați la un partener/parteneriat sunt:

- Potrivii pentru voi (ii cunoașteți atât pe ei, cât și activitatea lor);
- Deschiși în ce privește distribuirea și participarea la sarcini (sarcini și roluri clare pentru toți);
- Interese și valori comune (vizați aceleași rezultate și metode de obținere a lor);
- Comunicatori eficienți (deschiși să coopereze, să comunice, să-și exprime nelămuririle și recunoștința);
- Serioși și de încredere (vă puteți baza pe ei să-și îndeplinească sarcinile);
- Experiența în domeniu sau în lucrul cu grupul țintă (existența cărora îi recomandă să fie implicați în proiect);
- Potențial pentru o colaborare pe termen lung (oportunitate de a lucra și de a crește împreună);
- Potențial pentru activități comune ulterioare (continuarea colaborării, în special pe tema curentă și dezvoltarea împreună a următorilor pași);
- Viziune clară asupra obiectivelor (țintiți către același lucru);

Să vedem câteva exemple de parteneri la care vă puteți gândi:

- Instituții de învățământ: creșe, grădinițe, școli, licee, universități, furnizori de cursuri private;

- Instituții culturale: muzee, biblioteci, centre culturale comunitare, cinematografe, teatre etc.;
- ONG-uri: locale, regionale, naționale, europene, internaționale/în funcție de tema pe care o abordează;
- Reprezentanți mass-media: reprezentanți TV, ai radio-urilor, ai ziarelor, fotografi, videografi, bloggeri, vloggeri, influenceri etc.;
- Instituții și autorități guvernamentale: primării, consilii locale, prefecturi, direcții sanitare, de tineret, sport, asistență socială etc., ministere etc.;
- Companii și persoane private: experți cu know-how/sprijin prin resurse.

Iată și locurile unde îi puteți găsi:

- Online – diverse grupuri, forumuri, baze de date;
- Recomandări – colaborări anterioare ale partenerilor voștri de încredere;
- Cercetări, publicații – aflați despre ei în timp ce investigați contextul, de exemplu;
- Întâlniri, conferințe, seminarii, prezentări – cele mai bune locuri pentru a întâlni persoane din domeniul vostru și pentru a începe comunicarea și a vedea astfel dacă vă potriviți ca parteneri;
- Rețele de organizații, entități – rețele deja consolidate (de cele mai multe ori pe o anumită temă), entități care lucrează în domeniul respectiv.

Exemple de tipul de ajutor pe care vi l-ar putea oferi:

- Resurse „cerebrale”: cunoștințe sau acces la ele, informații, know-how, expertiză;
- Resurse materiale: obiecte, echipamente, dispozitive, tehnologie, spațiu, unelte, materii prime și consumabile etc.;
- Resurse umane: angajați/voluntari ca experți;
- Resurse financiare: direct bani, acoperirea anumitor costuri, furnizarea de anumite servicii sau produse;
- Timp și energie, servicii.

## Testele

Verificarea structurii proiectului este foarte importantă înainte de a continua dezvoltarea acestuia. În acest sens, avem două „teste”:

- **Testul bunicii** – dați cuiva planul (cei care joacă rolul evaluatorului pot fi, literalmente, copiii sau bunica ta) care n-are habar la ce ați lucrat până acum și rugați-l să vă spună, după ce l-a citit, care crede că este ideea principală; dacă vă poate spune cu exactitate ce ați intenționat să transmiteți, atunci planul vostru este

numai bun de continuat; dacă nu poate, acordați atenție feedback-ului și îmbunătățiți acele aspecte pentru a le face mai ușor de înțeles de către cineva total străin de proiect; acest test are rolul de a verifica simplitatea vocabularului, absența unor aspecte foarte tehnice, cât de ușor este de înțeles și de urmărit din punctul de vedere al stilului de redactare;

- **Testul berii** – similar testului bunicii, dacă vă prezentați ideea prietenilor (ca potențiali grup țintă sau beneficiari) în timpul unei ieșiri în oraș, iar aceștia vă pot înțelege planul, atunci sunteți pregătiți; dacă nu, la fel ca înainte, acordați atenție feedback-ului și ajustați-vă planul în consecință; acest test urmărește mai mult structura și legătura dintre activități-obiective-rezultate, nu neapărat vocabularul, din moment ce îl prezentați oral.



Oricine citește textul vostru ar trebui să înțeleagă pe deplin ce vreți să spuneți, fără să aibă nevoie de explicații suplimentare. De multe ori, ne este clar ce avem în minte, căci noi suntem cei ce am inițiat și dezvoltat ideea, dar puneți-vă în pielea evaluatorilor, care citesc chiar și 10 proiecte pe zi, din 10 domenii diferite despre care nu au habar (expertiză reală).

Explicați-vă planul ca și cum persoana respectivă nu ar avea nicio idee despre acel domeniu, pentru că, de fapt, s-ar putea chiar să nu aibă, așa că ajutați-o să-l înțeleagă pe deplin și să fie în stare să urmărească structura din spatele acestuia. Fiți consecvenți, relevanți și ușor de urmărit pentru oricine vă citește!

## **Structura de bază a unei candidaturi de proiect**

La acest moment, aveți structura proiectului, este clară pentru toată lumea și doriți să faceți pasul următor – redactarea propunerii de proiect.

Formularele de cerere sau candidaturile de proiect diferă în funcție de finanțator, dar toate au anumite elemente în comun, cum ar fi:

- **Titlu** – ar trebui să ofere o primă perspectivă asupra temei proiectului, să stârnească interesul și să atragă, dar să fie scurt și concis; recomandăm utilizarea a 10, maxim 20 de cuvinte; noi, de exemplu, nu suntem mari fani ai titlurilor descriptive (explicații detaliate a ceea ce doriți să faceți), ci, mai degrabă, încercăm să găsim un nume ușor de reținut, scurt, amuzant și legat de subiect; de exemplu, SoundBeatsTime vă oferă o primă conexiune cu muzica; vă puteți gândi chiar și la un **acronim** pentru titlu (în cazul nostru, SBT);
- **Perioada de proiect** – aceste date se referă la întreaga perioadă în care proiectul vostru este implementat; am menționat anterior că un proiect trebuie să cuprindă fazele de la pregătire până la evaluare și raportare, așa că gândiți-vă la tot timpul necesar proiectului, de exemplu 6, 9 luni, 1-2 ani (puteți menționa date precise pentru începerea și încheierea lui); datele activităților sunt incluse în cele ale proiectului și sunt vizibile în calendarul activităților, acestea fiind de câteva zile, săptămâni sau luni;
- **Un scurt rezumat** – este foarte util să-l plasați la început, astfel încât cititorul să își poată face o idee generală despre ce urmează să citească; deși trebuie plasat în primele pagini, ar fi indicat să îl elaborați la finalul procesului de redactare, după ce totul este clar în ce privește legăturile dintre activități-obiective-rezultate-impact;
- **Context și nevoi** – plasați aici părțile importante ale analizei voastre (cele care sunt relevante pentru proiect); descrieți-le suficient de detaliat încât cititorul să înțeleagă unde se va desfășura proiectul, cum ați identificat nevoia și cui vă adresați, dintre ce probleme generale le-ați selectat pe cele vizate; tot aici, pot fi prezentate și punctele slabe și amenințările analizei S.W.O.T. sau aspectele P.E.S.T.E.L.; nu ezitați să includeți statistici, rezultate ale sondajelor, rapoarte oficiale etc., pentru a vă argumenta și a vă consolida poziția și contextul; în cazul parteneriatelor, nevoia proiectului ar trebui să fie simțită sau prezentă pentru toți partenerii implicați; unele nevoi sau abordări organizaționale (indicate aici pentru diversitate și diferite expertize) pot diferi, dar problema principală ar trebui să fie importantă pentru toți partenerii;
- **Motivație** – de ce doriți să faceți *acest* proiect anume și de ce sunteți *voi* potriviți pentru a-l desfășura, și nu altcineva; prezentați-vă incluzând punctele voastre forte, ținând cont de oportunități (S.W.O.T.) și descriind aspectele P.E.S.T.E.L. care sunt în favoarea voastră; merită menționat aici că motivația ar trebui să-i includă și pe partenerii voștri, dacă îi aveți, deoarece proiectul este o muncă și un efort colectiv pentru a rezolva o nevoie comună identificată de toți cei implicați; procedând așa, veți oferi evaluatorilor o primă idee despre motivul pentru care acest proiect ar trebui să fie finanțat, așadar argumentați cât mai bine;
- **Obiective** – în completarea a ceea s-a spus despre ele anterior, țineți cont de faptul că obiectivele ar trebui să prezinte o situație viitoare (unde vreți să ajungem) a organizației voastre sau a grupului țintă (rezolvarea totală sau parțială a nevoii/problemei). Concomitent, atingerea obiectivelor, odată ce proiectul s-a încheiat, trebuie să se traducă într-o situație îmbunătățită pentru organizație sau grupul țintă; subliniem din nou importanța unei legături strânse între nevoi și obiective-activități-rezultate; obiectivele ar trebui să indice clar scopurile,

rezultatele spre care țintiți și schimbările pe care acesta le pot produce odată ce finalizați proiectul;

- **Grupuri țintă** – descrieți profilul lor cu cât mai multe detalii (vârstă, locație, sex, educație, statut social, economic etc., dar furnizați doar detalii relevante pentru nevoia voastră) corelate cu nevoia tratată; profilul și corespondența cu nevoia vă vor ajuta să setați indicatorii de bază sau punctul de referință de la care începeți;
- **Beneficiari** – tratați asemănător grupului țintă, dar focalizându-ne pe persoanele pe care le vom implica în activitățile noastre, direct sau indirect;
- **Parteneri, dacă este cazul (implicați oficial în proiect)** – cine sunt, cu ce se ocupă în general, cum pot sprijini și cum se pot implica în proiect, care sunt nevoile lor legate de proiect, care este grupul lor țintă general, punctele forte și oportunitățile lor, beneficiile aderării la proiect, experiența și expertiza lor sau ce pot acumula în acest sens, valoarea adăugată pe care o poate aduce implicarea lor; este esențial să ne asigurăm că necesitatea implicării acestui partener este evidentă (contribuția lor, importanța pe care o au pentru atingerea împreună a obiectivelor prin experiența, cunoștințele, profilul comunitar, expertiza membrilor personalului etc.); merită să menționați și cum au fost identificați și cum va funcționa cooperarea voastră;



- **Colaboratori, dacă este cazul (sprijină proiectului printr-un nivel de acțiune limitat)** – întrebările de mai sus sunt valabile și aici, cu mențiunea reiterată că rolul lor este esențial pentru implementarea proiectului, dar nu vital (ceea ce i-ar face parteneri); la fel, merită menționat cum au fost identificați și cum va funcționa cooperarea;
- **Management și lucru în echipă** – este bine să aveți în vedere planificarea inițială din punct de vedere al managementului (pregătirea, urmărirea implementării, monitorizarea și evaluarea), precum și rolurile și responsabilitățile pe care le veți

repartiza resurselor umane pe parcursul proiectului (nu neapărat prin menționarea numelor, ci a ceea ce li se cere să realizeze); rolurile și responsabilitățile ar trebui să fie clar definite, inclusiv cele ale partenerilor și ale personalului partenerilor implicați în proiect; această secțiune ar trebui să cuprindă toate mijloacele și metodele de colaborare, de a lucra împreună și de a realiza proiectul prin eforturi colective;

- **Comunicare și promovare** – deși face parte din management, am dori să vă atragem atenția asupra acestui element; comunicarea are loc la nivel intern (în echipa, organizația, consorțiul vostru, cu colaboratorii voștri) și extern (grupuri țintă, beneficiari, terți); comunicarea la nivel extern este la fel de importantă ca cea internă deoarece, datorită ei, ajungeți să fiți văzuți (vizibilitate), recunoscuți și apreciați de grupul țintă și de beneficiarii cărora vreți să li vă adresați; informarea, ținerea la curent a tuturor celor din interiorul și din afara proiectului este importantă și utilă pentru a ajunge la mai mulți oameni și, astfel, pentru a obține sprijin pentru atingerea obiectivelor voastre;
- **Activități** – am menționat anterior lista generală a categoriilor de activități; chiar dacă acestea sunt implicite, ar trebui să includă elemente de management și comunicare. Se pot detalia activitățile specifice și desemna un responsabil (partener/persoană), alocă resurse, specifica durata și termenele limită și orice alt detaliu pe care îl considerați important; se pot menționa pe scurt metodele și instrumentele prin care activitățile vor fi implementate, respectând necesitatea menționată anterior ca acestea să fie corelate cu obiectivele proiectului și să conducă în mod clar la atingerea lor, să fie în strânsă legătură cu rezultatele dorite, să acopere și grupul țintă, și să ia în considerare bugetul necesar pentru desfășurare (optimizarea raportului cost – rezultat);
- **Rezultate** – rezultatele distincte pe care vă așteptați să le obțineți până la finalul proiectului, strâns legate de obiective, și derivate din activitățile pe care le desfășurați; prezentați indicatorii selectați (ii puteți menționa atât pe cei inițiali, cât și pe cei finali la care doriți să ajungeți), avându-i în vedere, în egală măsură, atât pe cei calitativi, cât și pe cei cantitativi (de cele mai multe ori, avem tendința de a sublinia mai mult cantitatea deoarece este mai ușor de măsurat); rezultatele educaționale sunt cruciale pentru proiectele care urmăresc educarea grupurilor țintă și a beneficiarilor, așadar aveți-le în vedere și pe acestea atunci când menționați rezultatele;
- **Impact** – ce efect au avut acțiunile voastre asupra organizațiilor, participanților, grupului țintă, comunității în ansamblu, terților și părților interesate, care sunt schimbările la care vă așteptați, cum vă veți asigura că au spațiul și contextul necesare pentru a se produce, cum le veți monitoriza, cum planuiți să le evaluați după aceea pentru a vedea cum, ce și dacă s-a ajuns la rezultate;
- **Monitorizarea și evaluarea** – pentru a putea face o evaluare și a putea dovedi ulterior finanțatorului validitatea ei, este necesar să stabiliți clar indicatorii (rezultatele) pe care doriți să-i urmăriți și modul în care veți verifica îndeplinirea acestora (metode, instrumente, mijloace); trebuie să fie clar din proiect ce puncte de referință aveți și ce ținte doriți să atingeți (valori, calități etc.); monitorizarea ar



trebuie să aibă loc în mod frecvent și se cuvine să aveți diferite etape pentru a putea ulterior analiza progresul; evaluarea se bazează pe datele culese din acțiunile de monitorizare, deci este vital să existe o planificare clară a minim cine, când, cât de des, ce, până când se întâmplă și statusul atins;

- **Diseminarea și exploatarea rezultatelor** – măsurile, metodele și instrumentele prin care vă asigurați că alte părți decât cele incluse în proiect află despre rezultatele voastre și le folosesc; gândiți-vă cui vă veți adresa, prin ce tipuri de activități și metode, cine este responsabil de acest aspect (voi sau partenerii voștri), ce resurse ar presupune, ce rezultate ar disemina; acțiunile sunt întreprinse cu scopul ca rezultatele să fie recunoscute, adoptate și utilizate de alții pentru a simplifica, îmbunătăți sau crea un context în entitățile lor, cu ajutorul rezultatelor voastre;
- **Durabilitate** – sau capacitatea de a fi sustenabil, se referă la modul în care ideea de proiect sau rezultatele sale pot fi utilizate în continuare sau implementate în activitatea curentă odată ce finanțarea se încheie; nu este vorba doar despre a le disemina altora și a încerca să-i convingeți să folosească rezultatele voastre în munca lor, ci și de modul în care voi și partenerii voștri continuați să le utilizați în munca și operațiunile voastre zilnice; până la urmă, ați făcut acest proiect ca urmare a nevoii identificate de voi, așa că rezultatele lui ar trebui să fie folosite în continuare mai ales și în primul rând de către voi, dacă nu de către ceilalți;
- **Urmări** – cum intenționați să utilizați și să valorificați în continuare rezultatele, în special produsele acestui proiect în munca voastră (și a partenerilor și terților), există vreo intenție de a actualiza și continua acest proiect, care sunt lecțiile dobândite în acest proiect utile și în viitor, cum puteți extinde acest proiect pentru a rezolva o nevoie conexă, ce îmbunătățiri puteți aduce acestui proiect pentru a dezvolta unul nou.

Aspectele menționate aici sunt cele pe care considerăm că este important să le avem în vedere atunci când scriem un proiect, chiar dacă formularul nu necesită anumite secțiuni. Aceste părți vă pot ajuta în secțiunea de management să vă planificați mai bine și mai detaliat mișcările, ușurându-vă astfel munca în timpul fazei de implementare.





## IV. PROCESUL DE ÎNVĂȚARE

### Concepte cheie

- Stiluri educaționale și procesul de învățare;
- Recunoașterea procesului de învățare;
- Proiectarea activităților;
- Exemple de activități și metode;
- Instrumente digitale ajutătoare;
- Resurse.

Am menționat că, în definirea nevoii, este important să avem în vedere un aspect educațional. Oare de ce? Pentru că doar prin educarea oamenilor (grup țintă, beneficiari) putem reduce sau preveni problema identificată. În consecință, aspectul învățării este o parte foarte importantă în crearea planului nostru de activități și alegerea metodelor potrivite pentru a ne atinge obiectivele.

În continuare, vă vom oferi diverse informații despre aspectele pe care ar trebui să le luați în considerare în timpul planificării, dar nu le vom aprofunda. Dacă doriți, puteți să căutați informații suplimentare despre cele care vă interesează cel mai mult.

### Educație și învățare

Pentru o lungă perioadă de timp, s-a considerat că educația și învățarea aferentă ei se întâmplă aproape exclusiv în sălile de clasă. Astăzi, însă, este destul de recunoscut și conștientizat faptul că ele se întâmplă peste tot, în diferite tipuri de contexte.

Având în vedere această evoluție, putem împărți educația sau procesul de învățare, în trei părți principale:

- **Formal** – ceea ce se învață în școli, în cadrul unui sistem de învățământ, urmând un parcurs, o structură clară și un curriculum; ex.: mersul la liceu sau universitate, urmarea unor cursuri private pentru a deveni contabil;
- **Informal** – procesul de învățare prin experimentare, descoperire întâmplătoare (pentru că ți se întâmplă ceva), neplanificat; ex.: a învăța să mergi sau să vorbești, să-ți faci prieteni, să lași mâncarea caldă să se răcească puțin înainte de a o mânca;
- **Nonformal** – asemănător celui formal în ceea ce privește existența unei structuri și a unui curriculum, însă cu un accent mai mare pe experiența practică și testarea

experimentală; are scopul de a suplimenta educația formală prin dotarea oamenilor cu competențe mai profunde; ex.: cum să fii lider și să conduci o echipă, discursul public, construirea unui turn Lego.

O comparație între cele trei ar arăta așa:

CRITERII	FORMAL	NONFORMAL	INFORMAL
Locuri	instituții de învățământ (grădinițe, școli, licee, universități), instituții care au ca scop educarea	entități culturale (biblioteci, muzee, teatre), ONG-uri, alte instituții cu misiuni conexe	familie, mass-media, grupuri de prieteni, oricine exercită o influență educațională neintenționată sau neplanificată
Persoane care influențează	personal didactic bine pregătit și calificat	personal calificat (cu experiență) în diferite domenii, uneori certificat	persoane cu o minimă sau fără pregătire didactică; pregătirea nu este o condiție pentru a influența învățarea
Scop	clar stabilit și structurat	structurat pentru fiecare activitate, organizat pe termen lung	nestabilit
Structură	organizat pe trepte de învățământ (vârstă, nivel)	organizat, cu precădere, pe teme sau competențe de însușit	neorganizat, contextual
Subiecte	bazat pe studierea disciplinelor, bine concepute și planificate	bazat pe cursant și pe procesul de învățare	nespecificat
Abordare	intelectuală	holistică	nespecificată
Planificare	bazată pe un plan fix	abordare flexibilă	flexibil, nestructurat
Certificare	certificare recunoscută la nivel național sau internațional (diplomă de liceu, licență, calificare profesională etc.)	certificat de participare, de absolvire a unor cursuri, profesionale sau vocaționale (recunoscute sau nu); uneori necertificate	nicio certificare
Autonomie în învățare	redușă	relativ ridicată	ridicăta

## **Educația nonformală și recunoașterea la nivelul UE**

Să vedem puțin mai îndeaproape câteva caracteristici ale contextului de învățare nonformală, întrucât considerăm că aceasta ar trebui să fie o componentă importantă în planificarea activităților oricărui proiect:

- Experimentală, interactivă;
- Personală, antrenantă, inclusivă;
- Participativă, activă;
- Atrăgătoare, distractivă, creativă, inovatoare;
- Facilitată, dirijată, structurată.

Educația nonformală poate oferi cu ușurință segmente de instruire și, în cazul proiectelor din cadrul Uniunii Europene, poate fi acompaniată de o certificare a ceea ce ați învățat ca urmare a unui proces de introspecție și reflecție.

### **Youthpass-ul**

Youthpass-ul este unul dintre documentele pe care Uniunea Europeană le oferă prin intermediul organizațiilor (în calitate de beneficiari ai programelor Erasmus+, Corpul European de Solidaritate) participanților la proiecte de tineret.

Youthpass este un certificat ce confirmă participarea la un astfel de proiect, oferind simultan o descriere a activităților și a rezultatelor educaționale (descrise drept competențe). Nu oferă niciun drept legal titularului său și nici nu reprezintă o recunoaștere formală a unor competențe sau calificări, cum o face o diplomă de învățământ formal.

Certificatul este utilizat pentru a avea o mai bună administrare a evoluției educaționale a individului și pentru a reflecta rezultatele învățării nonformale, prin autoanaliza participanților, cu sprijinul lucrătorilor de tineret specializați (coordonatori, mentori, lideri de grup, facilitatori, formatori etc.).



Am văzut deja că învățarea poate avea loc oriunde, oricând și prin diferite mijloace și instrumente. Aspectul comun al acestor tipuri de învățare rămâne dobândirea de competențe.

O competență rezultă din dezvoltarea următoarelor:

- Atitudini, valori (A FI – inimă) – a fi ceva, a fi conștient de ceva, a deveni;
- Abilități, deprinderi (A FACE – mână) – a fi în stare de a face ceva, a fi capabil;
- Cunoștințe, informații (A ȘTI – cap) – a cunoaște, a afla, a fi informat despre.

Cel mai greu de înțeles, poate, este atitudinea. Ea se formează, în principal, din educația cognitivă, educația emoțională și schimbarea comportamentului. Ea este cea care îți furnizează voința, motivația, disponibilitatea și curajul de a întreprinde ceva.

În cazul competențelor este important de reținut că recunosc și procesul de învățare al educației formale și informale, nu doar pe al celui nonformal. Am ales să-l dezvoltăm pe acesta aici pentru a putea prezenta certificatul Youthpass privind competențele pe care le puteți descrie.

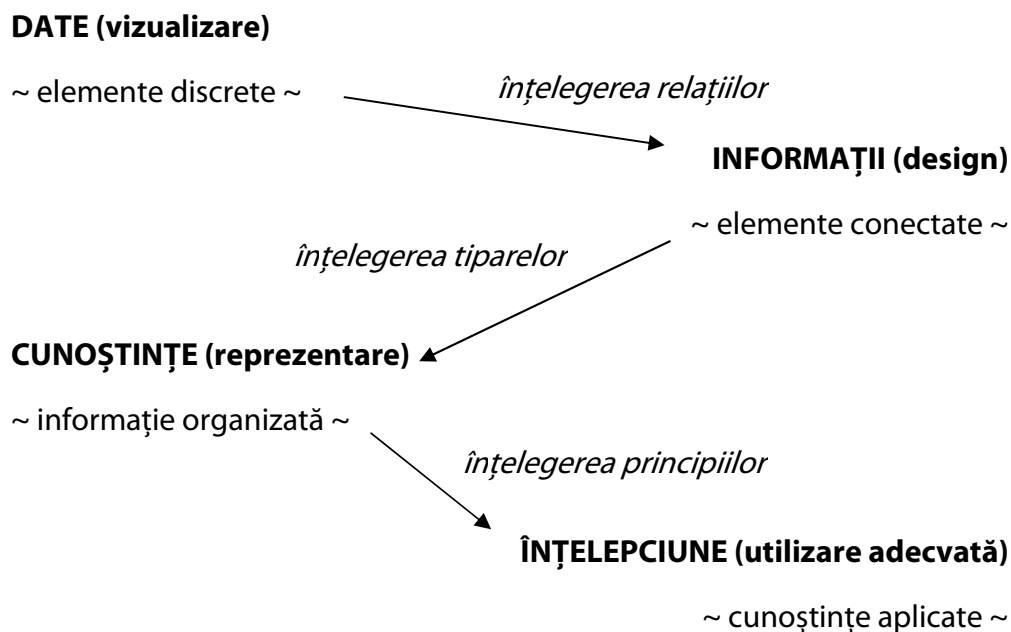
Există 8 competențe cheie recunoscute prin Youthpass:

- Plurilingvism;
- Personale, sociale și capacitatea de a învăța cum să înveți;
- Cetățenie;
- Antreprenoriat;
- Conștientizarea și exprimarea culturală;
- Digitale;
- Matematică, știință, tehnologie și inginerie
- Alfabetizare.

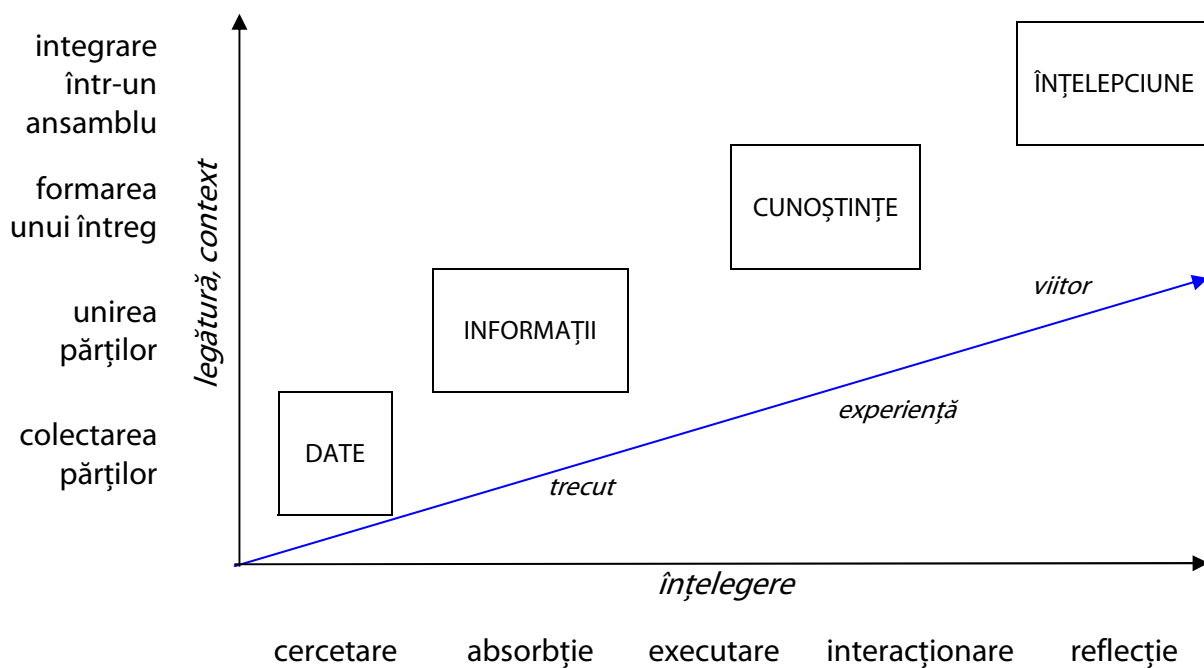
Mai multe informații despre certificat și detalii despre fiecare competență pot fi găsite pe [www.youthpass.eu](http://www.youthpass.eu).

## Procesul de învățare

Considerăm că procesul de învățare este format din patru faze:

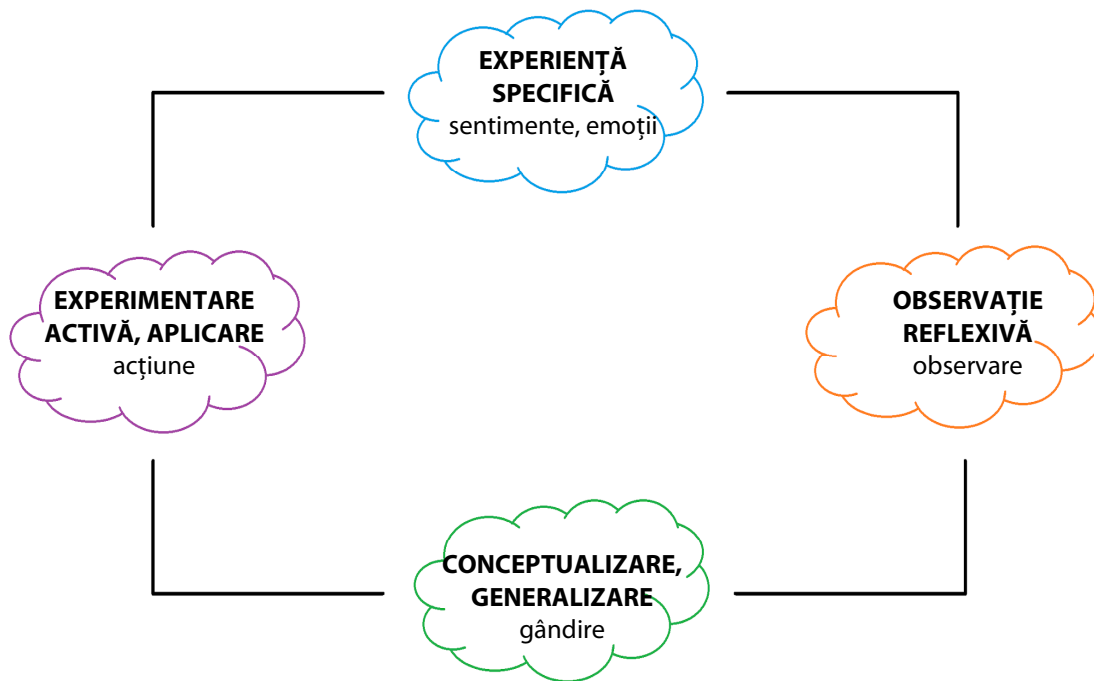


Relația dintre faze este vizualizată în acest grafic:



Învățarea experiențială este un factor cheie în educația nonformală. Cu cât înveți mai mult de unul singur din interacțiunea cu ceilalți, testând, ascultând, atingând, simțind, făcând etc., cu atât mai ușor îți vei aminti mai târziu acea experiență și lecțiile ei.

David Kolb a elaborat ciclul de învățare prin experiență:



Plecând de la ciclul Kolb, vom elabora stiluri de învățare aferente:

- **Experiență – Activ:** caracterizat de nevoia de a acționa, de a pune în practică, de a experimenta;
- **Reflecție – Reflexiv:** caracterizat de nevoia de a analiza, de a conștientiza în mod profund la nivel emoțional și de a se conecta;
- **Generalizare – Teoretician:** caracterizat de nevoia de a vedea teoria din spate, instrucțiunile, logica, structura;
- **Aplicare, transfer – Pragmatic:** caracterizat de nevoia de a vedea aplicabilitatea în viața reală.

Mijloacele de învățare, dacă le putem numi așa, sunt împărțite în mai multe categorii. Învățarea poate avea loc individual sau în grup, prin logică sau testare, și combinații ale acestora. Vă vom prezenta modelul VACC:

- **Vizual – CONTEMPLARE:** diagrame, grafice, scheme, fotografii, carduri;

- Auditiv – ASCULTARE: citit cu voce tare, cărți audio, instrucțiuni verbale, discuții, repetarea informațiilor;
- Citire/Scriere – TEXT VIZUAL: cărți, texte, dicționare, luare de notițe;
- Chinestezic – ACȚIUNI: mișcări ale corpului, atingere, simțire, gustare, manipulare;

Eficiența personală în învățare se bazează pe interdependența dintre:

- Experiențele anterioare de succes – crearea de experiențe progresive, adăugând tot mai multe cu timpul;
- Experiențele altora – promovarea și învățarea de la modele pozitive;
- Persuasiunea socială – spiritul „de turmă”, dorința de a fi ca restul;
- Dezvoltarea unei stări emoționale și fizice pozitive – auto-percepție pozitivă, sentimente pozitive legate de cine ești și ce faci.

Vă vom prezenta adițional și modelul de învățare socio-cognitivă al lui Albert Bandura. Acest model vizează modul în care anturajul și oamenii cu care intrăm în contact au impact asupra noastră și ne influențează pe noi și modul în care ne comportăm, respectiv modul în care învățăm în contextul nostru. Așadar avem:

- **Factori interni:** aptitudini, amintiri, valori, personalitate;
- **Factori externi:** timp, instruire, noutate, materiale, alți participanți;
- **Comportament:** reacții, implicare activă în sarcini, durata reflecției.

În strânsă legătură cu teoria lui Kolb, avem două modalități de a verifica dacă activitățile planificate au structura completă, precum și dacă ne sprijină în aspectul evaluării și reflecției:

- **FILM:** Fapte, Impresii, Lecții, Metafore
- **ORID:** Obiectiv, Reflexiv, Interpretativ, Decizional

Procesul de debrief ar trebui să aibă loc la sfârșitul fiecărei activități de învățare și să fie cât de profund permite timpul. În acest sens, putem folosi modelul ORID pentru a construi întrebări care să atingă toate cele 4 stiluri de învățare:

- **Obiectiv – Experiență/Activ:** puneți accent pe sarcini, pe activitatea propriu-zisă; este un sprijin grozav pentru cei care preferă să acționeze în analiza pașilor și a procesului prin care au trecut:
  - Ce s-a întâmplat? Ce vă amintiți despre asta? Ce vă amintiți în mod deosebit? Ce v-a atras atenția?



- **Reflexiv – Reflecție/Reflectiv:** puneți accent pe sentimente, emoții, stări; este un sprijin excelent pentru cei care trebuie să proceseze experiența prin filtrul „inimii”:
  - Cum v-ați simțit? Care a fost cel mai înalt dintre punctele cheie ale acestei experiențe? Care a fost cel mai scăzut punct cheie al acestei experiențe? Cum a reacționat grupul? Cum v-a afectat această experiență?
- **Interpretativ – Generalizare/Teoretician:** puneți accent pe scop, sens, aprofundând corelarea acestuia cu experiențele din viața reală; este un sprijin excelent pentru cei care trebuie să vadă instrucțiunile clare care precizează „ce obțineți vs. ce trebuie să faceți”:
  - Care a fost sensul acestei experiențe? Ce ați învățat? Ce concluzii puteți trage de aici? Cum puteți conecta această experiență cu orice contexte pe care le cunoașteți?
- **Decizional – Aplicare, transfer/Pragmatic:** puneți accent pe aspectele practice, aplicațiile în viața reală; este un sprijin excelent pentru cei care trebuie să identifice lecțiile ca fiind aplicabile în viața reală, clare și precise:
  - Unde ați putea folosi ce ați învățat aici? În ce context v-ar putea fi utilă această lecție? Ce le-ați spune oamenilor care nu au fost implicați despre această experiență? Ce ați face diferit dacă ați relua această experiență? Ce pași ulteriori veți întreprinde după această experiență?

Este important ca în timpul procesului de debrief să folosiți întrebări asociate tuturor celor patru pași pentru a oferi fiecăruia timp și spațiu să-și extragă lecția de aici, indiferent de modul în care învață cel mai bine. Majoritatea dintre noi avem 1-2 trăsături dominante, dar și celelalte sunt prezente, chiar dacă la un nivel mai scăzut de conștientizare.

## Facilitarea procesului de învățare

După ce am explorat diverse instrumente ce ne oferă o perspectivă asupra modului în care diferiți oamenii învață (contexte) și cum îi putem sprijini în acest sens, haideți să trecem acum la procesul efectiv de facilitare.

Cine facilitează procesul de învățare? Pentru a avea o structură și obiective de învățare, în educația nonformală este esențial să existe o persoană ce planifică, monitorizează și evaluează. Această persoană poate avea diferite roluri:

- **Profesor** – alege și pregătește materialele, furnizează informații noi, consolidează informațiile existente, testează și evaluează, face o pregătire continuă atât personală, cât și a elevilor, încurajează elevii să învețe, folosește diverse metode adaptate stilurilor de învățare ale fiecăruia, stabilește sau este el însuși un exemplu pentru elevi;

- **Mentor** – sprijină integrarea într-un mediu nou, ghidează și servește drept model pentru procesul de învățare, sprijină evaluarea și conștientizarea procesului de învățare, monitorizează procesul de învățare, mediază între cursant și „lumea” mentorului;
- **Coordonator** – recrutează și selectează oamenii, formează și pregătește participanții pentru sarcini, ține evidența evoluției resurselor umane, distribuie sarcini și responsabilități, coordonează activitățile și persoanele implicate în ele, verifică și corectează, dacă este necesar, creează și gestionează grupul de lucru, oferă feedback cu privire la implementarea activităților și progresul învățării, și evaluează;
- **Lider de grup, reprezentant** – contactul între organizații/grupuri, cunoaște grupul cel mai bine și propune, astfel, diverse activități sau metode adecvate, facilitează procesul de evaluare, transmite toate informațiile între părțile implicate, oferă sprijin în urmărirea progresului învățării;
- **Formator** – asemănător profesorului, oferă informații și expertiză, cunoaște oamenii și folosește metode adecvate de învățare, structurează și planifică în mod corespunzător activitățile, evaluează procesul de învățare;
- **Facilitator** – ușurează procesele de învățare și comunicare, moderează întâlniri sau discuții, sprijină reflecția și evaluarea progresului învățării.

Vom numi în mod generic rolurile menționate anterior ca „lucrător” în cadrul ONG-ului. Toate au scopul principal de a sprijini procesul de învățare și, astfel, această persoană este esențială pentru proiect, mai ales în obținerea de rezultate intangibile.

Zicala „învățarea începe de îndată ce ieși din zona ta de confort” este foarte adevărată și iată o vizualizare fidelă a acesteia:



Procesul de învățare ar trebui să fie susținut de:

- Stimularea responsabilității și inițierea procesului de învățare;
- Crearea de activități de învățare provocatoare;
- Crearea unui context de învățare autentic și relevant, care poate fi corelat cu viața reală;
- Facilitarea cooperării între participanții la învățare;
- Garantarea unei evaluări complexe.

Putem spune, așadar, că rolul lucrătorului este de a crea un context încurajator, atrăgător, chiar și fascinant, în care participantul să fie absorbit de învățarea experiențială și, în cele din urmă, să se dezvolte cu ajutorul acesteia.

Lucrătorul trebuie să acorde o atenție deosebită creării unui mediu sigur, dar provocator, fără a împinge limitele celui care învață mai mult decât este necesar. Dacă acesta este adus în zona de panică, procesul de învățare fie nu se va întâmpla, fie va fi diferit de intențiile inițiale.

Care sunt câteva dintre responsabilitățile pe care le poate avea acest lucrător?

- Produce schimbare și educație socială;
- Încurajează și sprijină dezvoltarea personală;
- Sprijină dezvoltarea de competențe cheie;
- Sprijină formarea caracterului;
- Îi ajută pe oamenii cu care lucrează să devină mai autonomi;
- Crește conștientizarea culturală;
- Educă (nonformal);
- Crește gradul de conștientizare a problemelor globale;
- Extinde orizonturile;
- Motivează și inspiră oamenii;
- Învăță și predică toleranța;
- Sprijină depășirea stereotipurilor.

Și astfel, cu sprijinul lucrătorilor ce au experiență practică și o relație directă cu participanții, ajungem să dezvoltăm planul de activități.

## Planificarea activităților

Activitățile sunt acțiunile pe care le întreprindeți pentru a atinge obiectivele stabilite și a obține rezultatele dorite.

Până acum, am adunat diverse informații ce ne vor sprijini în mod direct în proiectarea activităților care pun accent pe învățare. Structura poate fi dezvoltată în felul următor:

- Tipuri de beneficiari – care sunt caracteristicile și profilul acestora;
- Nevoile de învățare/formare – ce au nevoie să învețe în legătură cu proiectul vostru;
- Tipul activității de învățare – vom da câteva exemple imediat puțin mai jos;
- Numărul de ore, zile necesare – de cât timp este nevoie pentru a parcurge toate activitățile planificate;
- Subiecte și metode asociate – cu ce teme sunt ele conectate și cum plănuiim să implementăm activitățile (mai multe despre metode în continuare);
- Rezultate așteptate, impact – la nivel instituțional, organizațional, comunitar;
- Comportamente schimbate – la nivel individual (grup țintă, beneficiari, participanți);
- Proces de învățare – ce se învață pentru schimbarea comportamentului și producea impactului dorit;
- Reacție – cum puteți obține o reacție pozitivă față de învățare și față de mediul de învățare pentru a sprijini schimbarea comportamentală, legată de metodele pe care le folosiți.



Iată câteva exemple de activități pe care le puteți include:

- Dezvoltarea, testarea și adoptarea de practici, metode de lucru;
- Inițiative ce dezvoltă angajamentul și implicarea în dezvoltarea comunității;
- Cooperare și/sau dialog între organizații, autorități, comunități pentru rezolvarea problemelor;
- Materiale de instruire – curriculum de curs, cursuri online, pași de urmat și liste de parcurs, ghiduri;
- Elaborarea de metode și instrumente de lucru pentru îmbunătățirea managementului, implementării, leadership-ului, comunicării, coordonării, recrutării etc.;
- Învățare: cursuri de formare, seminarii, prezentări, workshop-uri, evenimente, schimburi, conferințe, vizite de fezabilitate, vizite de studiu, observarea pe teren a unei profesii etc.;
- Promovare/diseminare: cursuri de formare, seminarii, prezentări, ateliere, evenimente, conferințe etc.;
- Management și întâlniri cu echipa în scopul coordonării;
- Vizibilitate și promovare: creare de logo, materiale promoționale, bloguri și site-uri web, conturi de rețele de socializare;
- Pregătiri pentru mobilitate: pregătirea participanților (recrutare, selectare, formare), monitorizare și diseminare etc.

Lista nu este exhaustivă, așa că nu vă limitați la ea. Orice acțiune pe care intenționați să o întreprindeți pentru a vă sprijini în atingerea obiectivelor stabilite poate fi considerată o activitate.

## **Metode de lucru**

Metodele sunt modalități prin care implementați activitățile pentru a obține rezultatele dorite.

Iată niște aspecte de care ar trebui să țineți cont atunci când vă decideți pentru o metodă sau alta:

- Obiective de învățare,
- Adekvare,
- Persoanele implicate,
- Spațiu disponibil, în interior/exterior,
- Potențiale riscuri,

- Motivație,
- Timp necesar,
- Moment al zilei,
- Număr de persoane,
- Dizabilități – abordări incluzive,
- Resurse.

Pentru a ține evidența metodelor, puteți încerca să faceți un „fișă de inventar” pentru fiecare. Puteți începe să vă elaborați propriul „catalog” de metode urmând acest tipar, iar mai târziu, cu ajutorul lui, veți putea decide mai ușor și mai rapid ce metodă funcționează și unde. Să vedem ce-ar trebui să conțină:

- **Nume** – e posibil să existe deja un nume sau, pur și simplu, alegeți ceva sugestiv (legat de temă);
- **Descriere** – explicați etapele sale, fazele de implementare, cum se realizează efectiv;
- **Obiectiv de învățare** – ce puteți învăța cu această metodă, ce subliniază sau abordează din punctul de vedere al învățării;
- **Numărul de participanți** – minim-maxim, număr recomandat pentru această metodă;
- **Profilul participanților** – care sunt caracteristicile participanților, ce este indispensabil, ce i-ar putea împiedica să fie pe deplin implicați;
- **Durată** – cât timp durează (minim-maxim, în medie) ca activitatea să se desfășoare (rețineți că puteți avea diverse intervale de timp necesare în funcție de mărimea grupului);
- **Locație** – interior, exterior, cerințe specifice privind locația;
- **Resurse necesare** – numărul specific de materiale, obiecte, echipamente etc. de care aveți nevoie, caracteristicile tehnice sau proprietățile acestora dacă se cere ceva specific;
- **Retrospectivă și procesarea întrebărilor ajutătoare** – după modelul ORID, notați întrebări pentru fiecare dintre cei patru pași;
- **Observații, sfaturi, sugestii** – experiența personală testată în diverse contexte sau grupuri.

Să vedem câteva exemple de metode. Nu ezitați să vă documentați mai mult despre ele și să creați fișa metodei pentru cele pe care le găsiți adecvate muncii voastre:

- Jocuri: de spargerea gheții, cunoașterea celorlalți, a numelor, de relaxare, team building, roluri, încredere, simulări, bingo;
- Managementul și dinamica grupului: bățul pentru luat cuvântul, biletul de exprimare, ordonare și definire;
- Practică: aplicare practică, ateliere, auto-instruire, demonstrații, excursii; exersare, repetare; participarea activă;
- Prezentări: prelegeri, lecții, comitete, simulare de conferințe de presă, discurs public, povestiri, târg educațional;
- Învățare: introspecție, reflecție, învățare online, jurnal sau registru zilnic;
- Lucrul împreună și individual: brainstorming, analiză; lucru în grup mic/mare, cercetare și documentare, rezumate, diagrame, studii de caz;
- Discuție: dezbateri, dialog, discuții, mese rotunde, depoziții, simulare de proces, întrebări și răspunsuri, interviuri, biblioteca vie cu întrebări deschise, roata cuvintelor;
- Teatru: improvizație, labirint, forum, sociodramă, animație socio-educativă, dramă „verde”, psihodramă, scris, simulare de situație, stimul cu final deschis;
- Interacțiuni în grupuri mari: carusel, cafeneaua mondială, podeaua silențioasă, spațiu deschis;
- Exprimare creativă: animație stradală, origami, dans, filme și fotografii, cântece și poezii, metoda de cercetare PhotoVoice, expoziții, afișe și materiale vizuale, simulare media (ziar, radio, TV);

## Instrumente digitale

Metodele prezentate anterior sunt cele mai folosite în întâlnirile față în față. Vom enumera și câteva instrumente digitale care să vă ajute să creați materiale, precum și să interacționați și să conduceți activități online.

Creare digitală de materiale și activități online:

- **Texte:** Word, Google Doc, NotePad;
- **Tabele:** Excel, Google Sheets;

- **Prezentări:** PowerPoint, Prezi, Animaker, Google Slides, KeyNote, PowToon, SlideDog, ShowPad;
- **Animații:** Animaker, Canva, Scratch, PowToon, Skillshare, LottieFiles, Blender, FlipaClip, OpenToonz, Animation Desk, Draw Cartoons, Stop Motion Studio, Stick Nodes;



- **Surse foto:** FreePik, Canva, Piktochart, Flickr, Pexels, Unsplash, Pixabay, 123RF;
- **Editori foto:** Adobe LightRoom, Adobe PhotoShop, Corel PaintShop Pro, GIMP, Picsart;
- **Editori video:** Movavi, Canva, Splice, Clips, Adobe Premiere Rush, da Vinci, Zoomerang, Animoto, Moovly, InVideo, Veed;
- **Vizibilitate, design:** Canva, Kintone, Miro, GIMP, SketchUp;
- **Bloguri, site-uri web:** WordPress, Wix, Ionos, SlideShare, Weebly, Joomla, LinkedIn, Blogger, Tumblr;
- **Stocare, transfer de date:** DropBox, Google Drive, OneDrive, Mega, WeTransfer;
- **Lucru în comun:** Microsoft Teams, Google Drive, JamBoard, Padlet, Miro, ClickUp, Planable;
- **Tablă digitală:** Miro, Mural, Stormboard, FigJam, JamBoard, Zoom, Whiteboard, LucidSpark, ClickUp;
- **Hartă mentală:** XMind, MindMeister, Coggle, Miro, Mindly, MindNode, Padlet, Canva, Mind Map Maker, iThoughts, Tobloef;



- **Planificarea întâlnirilor, luarea de notițe:** SessionLab, Google Sheets, Doodle, EverNote, OneNote, Google Docs, Google Keep, Calendar, Calendly;
- **Planificare, managementul sarcinilor:** Monday.com, Microsoft Project Manager, Miro, TeamWork, Slack, Facebook Workplace, Microsoft Teams, One Note, Trello, Asana, MindMeister, EverNote, Google Keep, Notion, Todoist, Microsoft To do, Aritable, Accelo, Microsoft Planner, Google Tasks, Basecamp – manager de proiect;
- **Testare, chestionare, sondaje:** Mentimeter, Kahoot, QuizMaker, ActionBound, Quizizz, Quizlet, Quora, Google Classroom, Microsoft Forms, Google Forms, GetFeedback, Typeform, AskNicely, SurveyMonkey, Doodle;
- **Traducere:** Google Translate, Reverso;
- **Subtitrări:** YouTube, Animaker, Veed, MixCaptions, Kaptioned, Autocap;
- **Informare:** forumuri, Wikipedia, Quora, Ask.fm, Reddit;
- **Formare:** Udemy, Teachale, Coursera, edX, FutureLearn, MasterClass, Skillshare, CourseLab, Khan Academy, Kajabi;
- **Podcasturi și audio:** SoundCloud, Spotify, YouTube. Zencastr, Podcasturi Google, Podcasturi Apple, Pocket Casts, PodBean, Player FM;
- **Rețelele de socializare:** Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Snapchat, Tumblr, Pinterest, TikTok, Reddit, MySpace, Twitch, Patreon, WhatsApp, Telegram, Viber, Signal;
- **Comunicare video:** Skype, Zoom, GoogleMeet, Microsoft Teams, Slack, WebinarJam, Cisco Webex, ClickMeeting, GoToMeeting, FreeConferenceCall, Spotify Greenroom, Discord, FaceTime;
- **Comunicare în direct (difuzare):** WebinarJam, TikTok, Facebook, Instagram, Twitch, YouTube, Discord, OBS, BroadcastMe, Livestream;
- **Comunicare scrisă periodică:** WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, Instagram, e-mail, Google chat, Hangouts, Viber, Signal, Snapchat.

Pentru mai multe instrumente, în special legate de sectorul de tineret și muzică, vă recomandăm un alt manual din această serie, „Metode online de folosit în formarea tinerilor muzicieni”.

## Obținerea accesului la resurse

Iată câteva resurse pe care le puteți folosi pentru a afla mai multe despre metode, informații și cunoștințe, experiențe și bune practici:

- Tineret: [www.salto-youth.net](http://www.salto-youth.net) (metode, cursuri), [www.otlas.eu](http://www.otlas.eu) (parteneri), Portalul European pentru Tineret (oportunități);
- Școală: School Education Gateway, eTwinning (parteneri, idei, oportunități, informații);
- Adulți, Educație vocațională și Formare: EPALE (parteneri, idei, oportunități, informații);
- Rețele sociale: Facebook (grupuri, pagini), Instagram, LinkedIn, TikTok etc.;
- EuroDesk și reprezentanții teritoriali, Agențiile Naționale și Agenția Executivă;
- Centre Europe Direct;
- [www.youthpass.eu](http://www.youthpass.eu).



## V. FONDURILE UNIUNII EUROPENE

### Concepte cheie

- Unde putem găsi oportunitățile de finanțare UE?
- Cum decidem care sunt programele de finanțare potrivite?
- Care sunt unele dintre fondurile care pot fi accesate pentru sectorul (sectoarele) cultural – tineret?



### Găsirea oportunităților de granturi UE

La acest moment, accesul la tehnologie și informație face din ce în ce mai ușoară obținerea de informații despre oportunitățile de finanțare. Cu ajutorul unei simple căutări a „granturi pentru <subiect>” sau „granturi UE pentru <subiect>” obținem nenumărate rezultate pe care le putem cerceta și constata dacă se potrivesc cu ideea noastră.

Chiar și așa, Comisia Europeană a depus și depune eforturi mari pentru a-și aduce toate programele pe o singură platformă, pentru ca, în acest fel, ele să fie mai accesibile părților interesate.

Sub denumirea actuală de **Funding & tender opportunities**, platforma poate fi accesată aici: [ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home).

Accesând [www.euro-access.eu](http://www.euro-access.eu) puteți vedea termenele limită curente, precum și o scurtă descriere a apelurilor.

Pe lângă accesarea informațiilor legate de programe și apeluri, vă puteți crea cu ușurință un cont aici, utilizabil și pentru aplicarea pentru proiecte și căutarea de parteneri.

Iată lista programelor pe care Uniunea Europeană le oferă pentru ciclul 2021-2027:

- Fondul pentru Azil, Migrație și Integrare (FAMI);
- Instrumentul pentru Managementul Frontierelor și Politica de Vize (IMFV);
- Cetățeni, Egalitate, Drepturi și Valori (CEDV);
- Mecanismul pentru Interconectarea Europei (CEF);
- Programul pentru Consumator (PC);
- Europa Creativă (CREA);
- Instrumentul de Sprijin Financiar pentru Echipamente de Control Vamal (CCEI);
- Vamă (CUST);
- Europa Digitală (DIGITAL);
- Erasmus+ (ERASMUS+);
- Organismele și Agențiile UE (EUBA);
- Acțiune Externă a UE (RELEX);
- EU4HEALTH (EU4H);
- Programul Euratom (EURATOM);
- Europe Direct (ED);
- Fondul European de Apărare (FEA);
- Fondul European pentru Afaceri Maritime, Pescuit și Acvacultură (FEAMPA);
- Parlamentul European (PE);
- Fondul Social European+ (FSE+);
- Corpul European de Solidaritate (ESC);
- Fiscalis (FISC);
- Orizont Europa (ORIZONT);
- Hercule III (HERC)
- Program Sănătate (3CP);
- Sprijin pentru Măsurile de Informare privind Politica de Coeziune a UE (IMREG);
- Fondul pentru Inovare (INNOVFUND);

- Interreg Europa (INTERREG);
- Fondul de Securitate Internă (FSI);
- Investiții în Inovare Interregională (I3);
- Mecanismul pentru o Tranziție Justă (MTJ);
- Justiție (JUST);
- Instrumentul de Vecinătate, Cooperare pentru Dezvoltare și Cooperare Internațională – Europa Globală (NDICI);
- Proiecte-Pilot și Acțiuni de Pregătire (PPAP);
- Programul pentru Mediu și Acțiune pentru Climă (LIFE);
- Programul privind Competitivitatea Întreprinderilor și IMM-urilor (COSME);
- Programul de Schimb, Asistență și Formare Profesională pentru Protecția Monedei Euro Împotriva Falsificării (PERICLES IV);
- Promovarea Produselor Agricole (AGRIP);
- Fondul de Cercetare pentru Cărbune și Oțel (FCCO);
- Drepturi, Egalitate și Cetățenie (DEC);
- Programul Pieța Unică (SMP);
- Prerogative Sociale și Linii de Competențe Specifice (PSLCS);
- Sprijin pentru Măsuri de Informare privind Politica Agricolă Comună (PAC);
- Programul Asistență Tehnică (POAT);
- Programul UE de Luptă Antifraudă (EUAF);
- Mecanismul de Protecție Civilă al Uniunii (UCPM);
- Mecanismul Uniunii de Finanțare a Energiei din Surse Regenerabile (RENEWFM).

După cum puteți vedea, lista este destul de vastă și acoperă multe domenii. În contextul ghidului nostru și al proiectului SBT, ne vom concentra pe cele legate de tineret și/sau sectoarele culturale, iar acestea vor fi descrise mai jos mai detaliat.

Nu ezitați să vă documentați în legătură cu orice program pe care îl considerați potrivit pentru ideile voastre. Rețineți însă că unele programe se adresează exclusiv guvernelor sau instituțiilor de stat.

Merită menționat aici că există diverse alte fonduri nu neapărat în legătură directă cu UE, de care ați putea să beneficiați și să profitați. Prin urmare, verificați și programele și

apelurile naționale, regionale sau locale (ministere, autorități și instituții locale, fonduri private) și nu ezitați să căutați online fonduri la nivelul UE sau chiar internațional.

## **Cum decidem care sunt programele de finanțare potrivite?**

Pentru a răspunde la această întrebare, o luăm de la bun început – identificați corect nevoia și verificați adecvarea acesteia pentru organizația voastră. Realizați scheletul proiectului și abia apoi începeți să căutați fonduri.

După ce ați identificat mai multe fonduri, verificați regulile, condițiile și termenii de acordare a acestora. Se potrivește ideea voastră cerințelor lor? Apoi căutați apelurile și formularele de candidatură și începeți munca. Este necesar să schimbați o mulțime de lucruri și să vă alterați semnificativ ideea? Dacă răspunsul este afirmativ, s-ar putea să nu fie finanțarea potrivită pentru voi, deci continuați să căutați.

Este foarte important, și nu putem sublinia acest lucru îndeajuns – aveți un proiect pentru care căutați finanțare, și nu invers. Acest lucru înseamnă că nu ați găsit, pur și simplu, un program de finanțare, iar acum încercați să veniți cu o idee care să se potrivească. Un proiect este menit să rezolve o problemă reală întâlnită la nivel local în comunitățile voastre și ale partenerilor voștri, și nu pentru crearea uneia artificiale deoarece v-ar plăcea să aplicați pentru acest grant.

Citiți ghidurile și cerințele și dacă încă mai aveți îndoieli, nu vă temeți să-i contactați pe responsabilii de aceste granturi (dacă se aplică direct). Spuneți-le despre ideea voastră și verificați cu ei dacă este potrivită pentru ceea ce caută ei să finanțeze. Asigurați-vă că, pe lângă adecvarea ideii voastre (prioritățile, obiectivele, subiectele lor se potrivesc cu propunerea voastră de proiect), sunteți și eligibili pentru aplicare (tip de entitate, capacitate, termen limită nedepășit etc.).

Revizuiți criteriile de mai jos pentru a vedea *dacă* să faceți proiectul și *dacă* să aplicați la un anumit finanțator:

- Ideea de proiect se încadrează bine în planul strategic al organizației;
- Aveți expertiza necesară;
- Aveți capacitatea necesară (resurse, oameni, timp);
- Grantul acoperă finanțarea de care aveți nevoie sau sunteți bine informați privind fondurile suplimentare cu care trebuie să contribuiți (și aveți sursele necesare);
- Aveți parteneri și colaboratori, dacă este necesar (dacă grantul o cere, dacă proiectul o cere);
- Cercetarea de context și analiza nevoilor sunt bine făcute;

- Aveți șanse reale să fiți selectați pentru a fi finanțați; uneori, suntem conștienți că unele granturi sunt deja „promise” pentru anumite persoane sau entități și, deși nu este corect sau etic, nu trebuie să vă pierdeți timpul cu ele, în acest caz;
- Aveți timp suficient pentru a pregăti propunerea, a colecta documentele necesare și a depune cererea până la data limită;
- (Opțional) Aveți experiențe de succes din trecut cu acest finanțator și știți cum merg lucrurile, știți ce vor.

Nu are rost să vă pierdeți nici timpul vostru, nici pe al lor (verificând și evaluând propunerea), dacă proiectul vostru nu corespunde criteriilor. În caz de nepotrivire, căutați altceva.

## **Fonduri pentru sectorul cultural și de tineret**

Vom descrie pe scurt principalele aspecte și direcții ale unor programe de finanțare. Dacă ceva vă atrage atenția și pare că s-ar putea potrivi cu ideea voastră, nu ezitați să explorați mai în profunzime ce oferă și ce necesită programul.

Următoarele fonduri selectate au ONG-uri ca și coordonatori și/sau parteneri eligibili:

- **Programul pentru Cetățeni, Egalitate, Drepturi și Valori (CEDV)**

Acest program își propune să protejeze și să promoveze drepturile și valorile prevăzute în tratatele UE și în Carta Drepturilor Fundamentale, în special prin sprijinirea organizațiilor societății civile active la nivel local, regional, național și transnațional.

Programul CEDV este structurat pe patru paliere:

- Egalitatea, drepturile și egalitatea de gen – promovarea drepturilor, nediscriminarea, egalitatea (inclusiv egalitatea de gen) și promovarea integrării dimensiunii de gen și a nediscriminării;
- Implicarea și participarea cetățenilor – promovarea implicării și participării cetățenilor la viața democratică a Uniunii, precum și a schimburilor între cetățeni din diferite state membre și sensibilizarea cu privire la istoria europeană comună;
- Daphne – combaterea violenței, inclusiv a violenței bazate pe gen și a violenței împotriva copiilor;
- Valorile Uniunii – protejarea și promovarea valorilor Uniunii.



## Citizens, Equality, Rights and Values programme

Web: [commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders/funding-programmes/citizens-equality-rights-and-values-programme\\_ro](https://commission.europa.eu/about-european-commission/departments-and-executive-agencies/justice-and-consumers/justice-and-consumers-funding-tenders/funding-programmes/citizens-equality-rights-and-values-programme_ro)

### Europa Creativă (CREA)

Europa investește în acțiuni ce consolidează diversitatea culturală și răspund nevoilor și provocărilor din sectoarele culturale și creative.

Obiectivele globale ale programului sunt următoarele:

- protejarea, dezvoltarea și promovarea diversității și a patrimoniului cultural și lingvistic european;
- creșterea competitivității și a potențialului economic al sectoarelor culturale și creative europene, în special al sectorului audiovizual.



Noutățile programului vor contribui la redresarea acestor sectoare, consolidându-le eforturile de a deveni mai favorabile incluziunii, mai digitalizate și mai sustenabile din punct de vedere ecologic. Programul Europa Creativă este împărțit în 3 componente:



**Componenta CULTURĂ** sprijină o gamă largă de sectoare culturale și creative, inclusiv: arhitectură, moștenire culturală, design, literatură și publicare, muzică, artele spectacolului.

Componenta „Cultură” încurajează cooperarea și schimburile între organizațiile culturale și artiștii din Europa și din afara acesteia. Europa Creativă își propune aă:

- Promoveze creația și inovarea artistică;
- Sprijine promovarea și difuzarea conținutului european în Europa și în lume;
- Îi ajute pe artiști să găsească oportunități de creație și interpretare la nivel transfrontalier;
- Stimuleze tranziția digitală și ecologică a sectoarelor culturale și creative europene.

Pentru domeniile muzicale, verificați acțiunile din: Music moves Europe, I-portunus, MusicAIRE.

**Componenta MEDIA** a programului Europa Creativă ajută industria cinematografică și industria audiovizuală europeană să se dezvolte, să distribuie și să promoveze operele europene, ținând seama de mediul digital actual. În plus, aceasta:

- Încurajează cooperarea de-a lungul lanțului valoric al industriei audiovizuale și la nivelul UE pentru ca întreprinderile și conținutul european să câștige mai mult teren pe plan mondial;
- Stimulează talentele – indiferent de locul din care provin – și facilitează schimbul de cunoștințe;
- Sprijină soluțiile inovatoare pentru a răspunde cerințelor și tendințelor pieței;
- Implică publicul de toate vârstele, în special generațiile mai tinere.

**Componenta TRANS-SECTORIALĂ** vizează consolidarea colaborării dintre diferitele sectoare culturale și creative, pentru a le ajuta să abordeze provocările comune cu care se confruntă și să găsească noi soluții inovatoare. Acestea sunt principalele sale priorități:

- Să sprijine cooperarea transectorială și transnațională în materie de politici, promovarea vizibilității programului și sprijinirea transferabilității rezultatelor;
- Să încurajeze abordările inovatoare în ce privește crearea de conținut, accesul, distribuția și promovarea în cadrul CCS și cu alte sectoare;
- Să sprijine adaptarea la schimbările structurale și tehnologice cu care se confruntă mass-media de știri;
- Să sprijine înființarea și activitățile Birourilor CREA.

web: [culture.ec.europa.eu/creative-europe?etrans=ro](http://culture.ec.europa.eu/creative-europe?etrans=ro)

- **Europa Digitală (DIGITAL)**

DIGITAL este un program nou de finanțare al UE axat pe integrarea tehnologiei digitale în activitatea întreprinderilor, cetățenilor și administrației publice. Cum să facem Europa mai ecologică și mai digitală sunt provocările gemene ale generației noastre, iar succesul nostru în ceea ce privește îndeplinirea acestora ne va defini viitorul.



DIGITAL va oferi finanțare strategică în cinci domenii de competențe-cheie: supercalcul, inteligență artificială, securitate cibernetică, competențe digitale avansate și asigurarea unei utilizări pe scară largă a tehnologiilor digitale în întreaga economie și societate, inclusiv prin intermediul Huburilor de Inovare Digitală.

Acesta își propune să accelereze redresarea economică și să modeleze transformarea digitală a societății și economiei europene, aducând beneficii tuturor, dar în special întreprinderilor mici și mijlocii.

Web: [digital-strategy.ec.europa.eu/ro/activities/digital-programme](http://digital-strategy.ec.europa.eu/ro/activities/digital-programme)

- **Erasmus+ (ERASMUS)**

Erasmus+ este programul UE de sprijinire a educației, formării, tineretului și sportului în Europa. Programul pune un accent puternic pe incluziunea socială, tranzițiile verzi și digitale și pe promovarea participării tinerilor la viața democratică.

Acesta sprijină prioritățile și activitățile stabilite în Spațiul european al educației, Planul de acțiune pentru educație digitală și Agenda europeană pentru competențe. Programul de asemenea:

- Sprijină Pilonul european al drepturilor sociale;

- Implementează Strategia UE pentru tineret 2019-2027;
- Dezvolta dimensiunea europeană în sport.

Erasmus+ oferă oportunități de mobilitate și cooperare în:

- Învățământ superior;
- Educație și formare vocațională;
- Educația școlară (inclusiv educația și îngrijirea timpurii);
- Educația adulților;
- Tineret;
- Sport.



Organizațiile care doresc să participe la Erasmus+ se pot angaja într-o serie de activități de dezvoltare și creare de rețele de contact, incluzând îmbunătățirea strategică a competențelor profesionale ale personalului lor, consolidarea capacității organizaționale și crearea de parteneriate de cooperare transnaționale cu organizații din alte țări pentru a produce rezultate inovatoare sau schimburi de bune practici.

Beneficiile pentru organizațiile implicate includ o capacitate crescută de a opera la nivel internațional, metode de management îmbunătățite, acces la mai multe oportunități de finanțare și, capacitatea crescută de a pregăti, gestiona și urmări proiecte, precum și un portofoliu mai atractiv de oportunități pentru cursanții și personalul organizațiilor participante.

### **Acțiuni cheie**

- **AC1: Mobilitatea persoanelor în scopul învățării** – oportunitățile de mobilitate în scopul învățării au scopul de a-i încuraja în acest sens pe **studenți, personal, stagiați, ucenici, lucrători de tineret, cursanți adulți și tineri.**
- **AC2: Cooperarea între organizații și instituții** – se așteaptă cooperarea între organizații și instituții să aibă ca rezultat dezvoltarea, transferul și/sau implementarea de practici inovatoare la nivel organizațional, local, regional, național sau european.

- **AC3: Sprijin pentru reforma politicilor** – oportunitățile din cadrul acestei acțiuni cheie contribuie la sprijinirea agendei politicilor generale ale UE, a cadrului de cooperare pentru Educație și formare 2020 și a Strategiei pentru tineret.
- **Jean Monnet** – oportunități de educare, cercetare și dezbateri privind UE și politicile sale.
- **Sport** – conceput pentru a dezvolta și implementa activități comune pentru promovarea sportului și a activității fizice, pentru a identifica și implementa activități inovatoare în domeniul sportului și a gestiona evenimente non-profit pentru a crește participarea la sport.

Site: [erasmus-plus.ec.europa.eu/ro](http://erasmus-plus.ec.europa.eu/ro) (specific pentru România [www.erasmusplus.ro](http://www.erasmusplus.ro))

- **Tineri Antreprenori Erasmus (EYE)**

EYE ajută la echiparea antreprenorilor europeni aspiranți cu abilitățile necesare pentru a începe și/sau a conduce cu succes o mică afacere în Europa. Antreprenorii noi se întâlnesc și schimbă cunoștințe și idei de afaceri cu un antreprenor cu experiență cu care efectuează un stagiu și colaborează pe o perioadă cuprinsă între 1 și 6 luni.

În calitate de antreprenor nou, veți beneficia de formare la locul de muncă într-o întreprindere mică sau mijlocie dintr-o altă țară participantă. Acest lucru va ușura începerea cu succes a afacerii voastre sau vă va consolida noua întreprindere.



Erasmus for Young  
**Entrepreneurs**

În calitate de antreprenor gazdă, puteți beneficia de idei proaspete privind afacerea voastră de la un antreprenor nou motivat. Poate avea abilități sau cunoștințe specializate într-un domeniu pe care nu îl stăpâniți, și care, astfel, ar putea să le completeze pe ale voastre.

Este într-adevăr o colaborare reciproc avantajoasă în care amândoi puteți descoperi piețe sau parteneri de afaceri europeni noi, modalități diferite de a face afaceri.

Site: [www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=ro](http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=ro)

- **Europa pentru Cetățeni (EFC)**

EFC sprijină inițiativele privind consolidarea amintirii istoriei europene recente și pentru a spori participarea civică la nivelul UE.

EFC este programul UE pentru finanțarea proiectelor care:

- Ajută publicul să înțeleagă istoria, valorile și diversitatea UE;
- Încurajează cetățenii să participe și să se implice în democrație la nivelul UE.



Componente de finanțare:

**Memoria europeană — UE ca proiect de pace**

Programul sprijină inițiative care:

- Discută de ce și cum au ajuns la putere regimurile totalitare care au întunecat istoria modernă a Europei;
- Analizează celelalte momente definitorii și puncte de referință ale UE;
- Pun în discuție diferite perspective istorice.

**Angajament democratic și participare civică — implicarea cetățenilor**

- Înfrățirea orașelor – Proiectele reunesc cetățeni din orașele înfrățite pentru a dezbate problemele de pe agenda politică europeană. Dezvoltă oportunități pentru ca oamenii să interacționeze și să facă voluntariat la nivelul UE;
- Rețele de orașe – Orașele sunt încurajate să coopereze între ele pe termen lung pentru a explora anumite subiecte sau teme, a împărtăși resurse și/sau interese, a-și crește influența și/sau a face față provocărilor comune;
- Proiecte ale societății civile – Aceste proiecte oferă cetățenilor posibilitatea de a participa în mod concret la procesul de elaborare a politicilor UE. Ele stimulează dezbateri pentru a propune soluții practice la probleme prin cooperare la nivel european.

Site: [www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/citizens-equality-rights-and-values-cerv\\_ro?etrans=ro](http://www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/citizens-equality-rights-and-values-cerv_ro?etrans=ro)

- **Fonduri Sociale Europene Plus (FSE+)**

FSE+ este principalul instrument al UE pentru a face investiții în oameni. FSE+ continuă să ofere o contribuție importantă la politicile UE privind ocuparea forței de muncă, politicile sociale, educaționale și privind competențele, inclusiv în ce privește reformele structurale în aceste domenii.

Fondul va fi, de asemenea, una dintre pietrele de temelie ale redresării socio-economice a UE în urma pandemiei de virus Corona. Pandemia a inversat câștigurile obținute anterior în ce privește participarea la muncă, a reprezentat o provocare pentru sistemele educaționale și de sănătate și a crescut inegalitățile. FSE+ va fi unul dintre instrumentele cheie ale UE care ajută statele membre să abordeze aceste provocări.

Web: [ec.europa.eu/european-social-fund-plus/ro](https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/ro)



**European Union**

European  
Social Fund

- **Corpul European de Solidaritate (ESC)**

Finanțarea ESC este oferită organizațiilor sub formă de granturi prin apel de propuneri. Aceste proiecte reprezintă o experiență care inspiră și dă încredere, precum și șansa de a aduce schimbări în timp ce vă dezvoltați abilitățile și competențele.

În linii mari, vă puteți implica în:

- Voluntariat;
- Proiecte de solidaritate locală;
- Voluntariat în domeniul ajutorului umanitar (Corpul European de Voluntariat și Ajutor Umanitar).



**EUROPEAN  
SOLIDARITY  
CORPS**

Acestea pot fi într-o mare varietate de domenii – educație și formare, cetățenie și participare democratică, protecția mediului și a naturii, migrație, cultură, ajutor umanitar și multe altele.

Web: [youth.europa.eu/solidarity\\_ro](http://youth.europa.eu/solidarity_ro)

- **Tinerii Voluntari Interreg (IVY)**

Inițiativa IVY reprezintă o oportunitate unică pentru tinerii ce doresc să aibă un impact asupra lumii în care trăim, prin sprijinirea acțiunilor de solidaritate prin cooperare. Alături de actori locali, voluntarii IVY abordează provocările cu care se confruntă Europa și regiunile învecinate, ajutând la găsirea și implementarea soluțiilor comune.

Inițiativa IVY își propune să promoveze cooperarea prin atingerea următoarelor trei obiective:

- **Sprijinirea cooperării:** Susține proiecte de cooperare, datorită implicării tinerilor motivați;
- **Sporirea vizibilității cooperării:** Face beneficiile cooperării mai vizibile în rândul comunităților locale și nu numai;
- **Dă putere și încredere tinerilor:** Dă tinerilor încrederea necesară pentru a se angaja în cooperare.

Site: [www.interregyouth.com](http://www.interregyouth.com)



- **Proiecte-Pilot și Acțiuni Pregătitoare (PPAP)**

PPAP-urile sunt inițiative noi ce ar putea deveni programe de finanțare ale UE. Proiectele-pilot sunt concepute pentru a testa fezabilitatea unei acțiuni și nu durează mai mult de 2 ani. Acțiunile pregătitoare durează până la 3 ani și sunt adesea succesul unui proiect pilot de succes. Sunt concepute pentru a pregăti noi politici, legislație, programe etc. ale Uniunii Europene.

Site: [www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/pilot-projects-and-preparatory-actions-pppas\\_ro](http://www.eacea.ec.europa.eu/grants/2021-2027/pilot-projects-and-preparatory-actions-pppas_ro)

- **Programul pentru Mediu și Acțiune pentru Climă (LIFE)**

LIFE este împărțit în două componente:

**Componenta de mediu** are două subprograme:

- Natura și biodiversitatea;
- Economia circulară și calitatea vieții.

**Componenta de acțiune climatică** are, de asemenea, două subprograme:

- Atenuarea și adaptarea la schimbările climatice;
- Tranziția către energie curată (continuarea adoptării pe piață a programului Eficiență Energetică H2020).

Web: [cinea.ec.europa.eu/programmes/life\\_ro?etrans=ro](http://cinea.ec.europa.eu/programmes/life_ro?etrans=ro)

## **Oportunități de granturi non-UE**

- **Granturi de Colaborare**

Programul de granturi sprijină organizațiile din Marea Britanie și de peste hotare să colaboreze la nivel internațional. Programul este conceput pentru a sprijini artiștii să realizeze și să dezvolte opere de artă împreună cu colegii lor internaționali și să încurajeze noi parteneriate internaționale și moduri inovatoare de colaborare. Granturile mici și mari sunt acum disponibile pentru organizațiile din Marea Britanie și internaționale.

Aplicațiile trebuie să demonstreze o colaborare internațională autentică și un beneficiu explicit pentru artiști individuali și parteneri internaționali, iar proiectele ar trebui să abordeze teme contemporane semnificative, de la schimbările climatice la provocările globale.

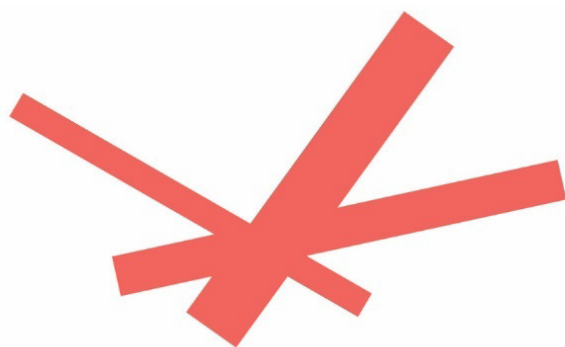
Web: [www.britishcouncil.org/arts/international-collaboration-grants](http://www.britishcouncil.org/arts/international-collaboration-grants)

- **Fundația Culturală Europeană (ECF)**

Fondatorii ECF au crezut cu pasiune în cultură ca ingredient vital pentru reconstrucția și vindecarea postbelică a Europei. Ei au creat ECF „pentru stimularea sentimentului european, pentru a promova dezvoltarea și păstrarea unui sentiment de înțelegere reciprocă și solidaritate democratică între popoarele Europei prin încurajarea activităților culturale și educaționale de interes comun”.

Fundația s-a concentrat întotdeauna pe programe și granturi care permit mobilitatea și schimbul de idei, educația prin cultură și dezvoltarea capacităților. De-a lungul existenței sale, fundația a inițiat și dezvoltat zeci de programe, a sprijinit mii de europeni cu granturi și schimburi și a contribuit la punerea culturii și politicilor culturale pe agenda europeană.





# European Cultural Foundation

Web: [culturalfoundation.eu](http://culturalfoundation.eu)

- **Sprijinirea Călătoriilor pentru Parteneriate Active (STEP)**

Granturile de călătorie STEP sprijină artiștii cu abilități creative și critice, și creatorii de schimbare culturală ce călătoresc prin Europa și prin vecini, pentru a contribui la cultivarea unei societăți cu mai multă solidaritate, participare, egalitate și un simț mai puternic al justiției sociale.

Web: [ecflabs.org/step-travel-grants](http://ecflabs.org/step-travel-grants)

- **Consiliul European pentru Muzică (EMC)**

EMC este o organizație non-profit dedicată dezvoltării și promovării tuturor genurilor și tipurilor de muzică în Europa. Este o rețea ce promovează și sprijină activitățile legate de muzică pentru reprezentanți atât ai consiliilor naționale de muzică, cât și ai rețelelor europene implicate în domeniile educației muzicale, creației, spectacolului, interpretării, producției și patrimoniului.

EMC contribuie la o mai bună înțelegere între oameni și a culturilor lor diferite și promovează dreptul de a coexista al culturilor muzicale. Prin urmare, oferă o valoare excepțională membrilor săi prin analiza evoluției politicilor și formularea declarațiilor de politică; dezvoltarea capacităților și schimbul de cunoștințe, precum și crearea de oportunități de stabilire a unor legături profesionale în cadrul și dincolo de sectorul muzical, pe o platformă internațională.

Site: [www.emc-imc.org](http://www.emc-imc.org)

- **Gaude Polonia**

Bursă pentru specialiști în cultură și arte (artiști, scriitori, traducători de literatură poloneză, muzicieni, cineaști, critici de artă, angajați ai muzeelor), oferă un curs de formare creativă de șase luni în instituțiile culturale ale Republicii Polone.

Web: [www.nck.pl/en/dotacje-i-stypendia/stypendia/programy/gaude-poloni](http://www.nck.pl/en/dotacje-i-stypendia/stypendia/programy/gaude-poloni)

- **Societatea Independentă a Muzicienilor (ISM)**

ISM este cel mai mare organism reprezentativ non-sindical al muzicienilor din Marea Britanie și o asociație de muzică recunoscută la nivel național. A fost dedicat promovării importanței muzicii și sprijinirii celor care lucrează în profesia muzicală.

Membrii primesc expertiză juridică de neegalat din partea echipei lor juridice interne, polițe de asigurare complete și servicii de specialitate, pentru a răspunde nevoilor celor care lucrează în muzică. Membrii provin din toate domeniile industriei muzicale și dintr-o mare varietate de genuri și medii muzicale. Sunt incluși atât studenții și începătorii, cât și cei cu cariere consacrate în industrie.

Web: [www.ism.org/advice/funding-for-composers](http://www.ism.org/advice/funding-for-composers)

- **Fundația Europeană pentru Tineret (EYF)**

EYF este un fond creat de Consiliul Europei pentru a oferi sprijin financiar și educațional activităților europene de tineret.

EYF face parte din Departamentul de Tineret al Direcției pentru Participare Democratică a Consiliului Europei, Direcția Generală pentru Democrație și Demnitate Umană.



Fundația Europeană pentru Tineret este un instrument care:

- Face auzită vocea tinerilor la nivelul superior de luare a deciziilor;
- Este gestionat atât de organizațiile neguvernamentale de tineret (ONG-uri), cât și de reprezentanți ai guvernului, care decid și monitorizează programul pentru tineret al Consiliului Europei;
- Sprijină organizațiile și rețelele de tineret neguvernamentale europene;
- promovează pacea, înțelegerea și respectul.

Web: [www.coe.int/en/web/european-youth-foundation](http://www.coe.int/en/web/european-youth-foundation)

### • **Fondul Internațional pentru Diversitate Culturală (IFCD)**

IFCD investește în industriile culturale și creative pentru a potența țările din Sudul Global și pentru a îmbogăți întreaga lume.

IFCD e unul dintre puținele fonduri ale Națiunilor Unite care sprijină organismele artistice și culturale, instituțiile guvernamentale și organizațiile neguvernamentale din Sudul Global pentru a dezvolta industrii culturale și creative (ICC) mai puternice în țările lor.

Acesta finanțează proiecte inovatoare de pe tot globul în domeniile cinematografului, artelor spectacolului, artelor vizuale și artelor media, precum și designului, muzicii și publicării. Lucrând împreună, ei urmăresc să construiască o schimbare de durată, astfel încât toată lumea să se poată exprima și să se bucure de diverse expresii culturale.

IFCD investește în oameni care altfel nu ar avea șansa de a-și îmbunătăți abilitățile și rețelele profesionale. De asemenea, ei investesc în dezvoltarea și implementarea politicilor care se bazează pe dovezi și sunt incluzive. Scopul este de a sprijini comunitățile în a construi industrii culturale și creative înfloritoare.

Acest lucru a ajutat la:

- Dezvoltarea și implementarea politicilor culturale care au remodelat sectoare întregi, creând beneficii sociale și economice la scară largă;
- Dezvoltarea abilităților antreprenorilor culturali și crearea de noi modele de afaceri pentru industria culturală;
- Crearea de noi oportunități de venit pentru femei, tineri, populații indigene și alte grupuri marginalizate;
- Identificarea de noi piețe pentru creatori, pentru a împărtăși expresii culturale diverse și pentru ca mai mulți oameni să le acceseze;
- Modelarea narațiunii sociale de către mai mulți oameni prin promovarea incluziunii sociale și încurajarea păcii.

Web: [www.unesco.org/creativity/en/international-fund-cultural-diversity](http://www.unesco.org/creativity/en/international-fund-cultural-diversity)

- **MusicFund**

Music Fund este o asociație belgiană non-profit care sprijină școli de muzică și proiecte socio-artistice în zonele de conflict și în țările în curs de dezvoltare, precum și în Europa.

Asociația colectează instrumente muzicale, le repară și le oferă o a doua viață donându-le proiectelor muzicale. Music Fund nu doar donează instrumente muzicale. Instruirea reparatorilor de instrumente și înființarea de ateliere de reparații sunt în centrul proiectelor sale, asigurând un element de durabilitate. Instruirea oferă reparatorilor posibilitatea de a trăi din abilitățile lor și de a împărtăși cunoștințele lor în regiune.

Web: [musicfund.eu/en](http://musicfund.eu/en)





## VI. MANAGEMENTUL DE PROIECT

### Concepte cheie

- Bazele unei organizații;
- Formarea unei echipe;
- Managementul de proiect;
- Logistica specifică proiectelor Erasmus+.

Multe aspecte tratate în acest ghid au fost explicate mai amănunțit în capitolul „Demararea unei afaceri” din manualul și cursul nostru paralel, „**Antreprenoriatul pentru începători**”. Nu dorim să repetăm informațiile aici, așa că atunci când vedeți ceva legat de management, resurse umane sau finanțe, vă încurajăm să-l explorați pentru informații suplimentare și sfaturi (mai ales când ajungeți la capitolul 6 al aceluși ghid). Țineți-l la îndemână și folosiți ambele surse pentru planificare.

### Organizația

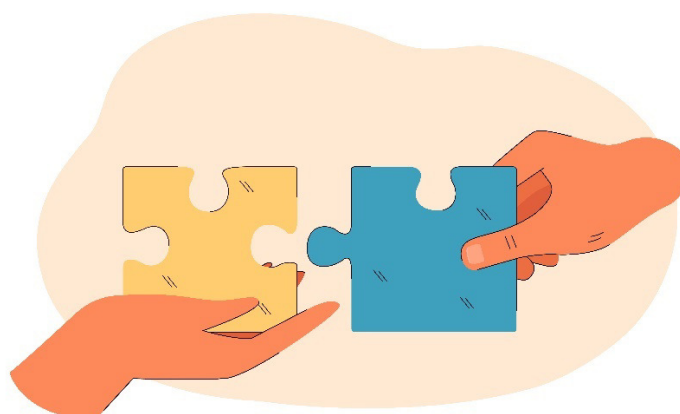
Organizația voastră este centrul principal de unde sunt stabilite toate direcțiile și activitățile. Modul în care gestionați și conduceți organizația va fi cel mai probabil vizibil și în modul în care gestionați proiecte.

Pentru a funcționa corect ca ONG și, mai târziu, într-un proiect, trebuie să creați o anumită ordine și structură în cadrul acesteia. Totul începe cu cadrul mare, exterior și se reduce la cele mai mici detalii la nivel intern:

- **Legislație** – ce aveți și ce nu aveți voie să faceți ca ONG, care sunt legile pe care trebuie să le respectați (privind înființarea, funcționarea, finanțele, raportările etc.);
- **Statut** – ce vreți să faceți, în limita restricțiilor legale; direcția voastră principală, tipurile de nevoi, categoriile pe care vreți să le abordați;
- **Management strategic** – pe baza statutului vostru, elaborați-vă misiunea, viziunea, valorile, scopul și obiectivele; gândiți pe termen lung, de cel puțin 5 ani sau mai mult; unde sunteți acum și unde vreți să ajungeți, cum plănuiți să faceți asta, de ce aveți nevoie;
- **Politici și reguli interne** – regulamentele interne, codul de conduită, regulile sau cum doriți să le numiți, trebuie clar stabilite și agreeate; acest lucru este util în

selectarea oamenilor ce se potrivesc cu valorile voastre, și, în același timp, pentru a vă asigura că toată lumea se respectă reciproc, știe la ce să se aștepte atât ca recompense, cât și ca și consecințe;

- **Proceduri de lucru** – automatizarea a tot ceea ce se poate face în mod repetat; scrieți pașii privind cine face (rolul, funcția), ce trebuie făcut (obiectiv, rezultat așteptat) și cum trebuie făcut (pașii unul câte unul); faceți proceduri pentru tot ceea ce poate fi repetat în a vă ușura munca și a obține o calitate comună;
- **Funcționare zilnică** – acesta este managementul operațional și se bazează pe planificarea zilnică, săptămânală, lunară etc.; asigurați-vă că acordați suficient timp atunci când planificați o activitate, astfel încât să nu subîncărcați sau să supraîncărcați programul vostru de lucru sau al echipei.



Trei documente specifice pe care vă recomandăm să le aveți sunt:

- **Registrul documentelor** – un tabel simplu cu data, numărul documentului și o scurtă descriere a documentului; astfel, veți urmări cu ușurință ceea ce ați emis sau primit în ceea ce privește parteneriatele, ofertele, declarațiile, comunicatele de presă, contractele etc., orice are un număr de înregistrare. Puteți avea un registru anual (resetându-l în fiecare an înapoi la 1) sau unul continuu. Noi preferăm să avem un registru separat pentru fiecare proiect, astfel încât să nu amestecăm proiectul și documentele obișnuite pe care le emitem/primim;
- **Documente șablon** – creați în prealabil tot felul de șabloane cu design și aspecte de identitate vizuală, ca, de exemplu, facturi, antet-subsol pentru contracte, documente emise, contracte, oferte etc. Le veți putea folosi ulterior fără a pierde prea mult timp formatând sau proiectând ceva nou de fiecare dată. Un bonus aici este că dacă vă descurcați bine în Sheets și puteți automatiza anumite procese, asta vă va economisi și mai mult timp (de exemplu, numărarea automată a facturilor, calculele bugetelor etc.);
- **Liste de control** – împreună cu procedurile de lucru, acestea vă vor facilita verificarea propriei munci sau a altcuiva. Includeți listele de control în proceduri și aveți-le la îndemână oricând trebuie să evaluați ceva.

Cu cât sunteți mai ordonați, cu atât vă va fi mai ușor să urmăriți și să monitorizați, să evaluați sau să aveți oricând un status clar al punctului în care vă aflați sau al cum merg lucrurile. Puteți concepe reglementări referitoare la următoarele aspecte, dar extindeți lista cu orice se potrivește contextelor și nevoilor voastre organizaționale:

- **Uman** – personal, voluntari, colaboratori, parteneri, grupuri țintă, beneficiari; inclusiv procedurile de recrutare și selecție, implementare și coordonare, monitorizare și evaluare;
- **Financiar** – documente financiare și nefinanciare; este important să aveți o minimă cunoștință și conștientizare a modului în care sunt cheltuiți banii în ONG, respectiv într-un proiect;
- **Timp** – intervale de timp standard pentru a face o anumită acțiune, termene generale pentru implementarea anumitor acțiuni; optimizați acțiunile să decurgă natural, să depindeți cât mai puțin unii de ceilalți, să fie implementate cât mai rapid, dar în mod calitativ, prin implicarea unui minim de resurse;
- **Resurse** – fiecare tip de resursă de care dispuneți (resurse informaționale, materiale, echipament, spațiu, consumabile etc.); cum le întrețineți, când să comandați altele noi, dacă închiriați sau cumpărați, care este procesul de întreținere sau reparare a acestora etc;
- **Riscuri** – ce poate merge prost, cum se poate preveni, cum vă poate afecta dacă se întâmplă, cum vă descurcați dacă se întâmplă;
- **Monitorizare și evaluare** – ce lucruri trebuie să aveți sub control în mod constant sau într-o anumită fază; care sunt indicatorii pe care îi urmați, ce șabloane puteți utiliza, cum să extrageți concluziile finale din monitorizare;
- **Calitate și control** – asociat cu monitorizarea, ce doriți să controlați, ce măsuri și specificități așteptați de la fiecare rezultat în parte, care sunt standardele (ce este acceptabil și ce nu, ce constituie un rezultat excelent etc.) și cum să le verificați, cine este la responsabil, când are loc;
- **Comunicare (internă și externă)** – cum vă așteptați să fie comunicarea internă și externă, există mesaje standard, există o persoană responsabilă de aceasta, cine răspunde la e-mailuri și cum, cine ține legătura cu presa etc.;
- **Luarea deciziilor** – până la ce punct pot lua decizii membrii echipei fără a cere permisiunea, cine poate lua decizii și cum, când, cine trebuie să obțină aprobare de la cine și pentru ce, cât de des au loc ședințele echipei privind luarea deciziilor;
- **Întreținerea biroului/spațiului de lucru** – care sunt veniturile care suportă aceste costuri financiare, cine realizează întreținerea efectivă, ce produse ar trebui/nu ar trebui folosite, cât de des trebuie să aibă loc etc.;
- **Organizarea de evenimente, oferirea de servicii** – ce fel de evenimente organizați, ce fel de servicii oferiți, de ce aveți nevoie în acest sens, cine este responsabil, când au loc, resursele specifice pe care trebuie să le implicați etc.

## Construirea echipei și munca în comun

Ați stabilit cadrul în care veți lucra și aceasta este o mică parte cu impact mare în management. Este timpul să selectați echipa cu care veți lucra, fie ea personal, voluntari sau parteneri. Nu vom discuta despre procesul propriu-zis de recrutare și selecție deoarece puteți găsi mai multe detalii în manualul de antreprenariat (pașii sunt aceiași), totuși, vom evidenția formarea echipei pentru a obține performanță.



Bruce Tuckman a creat un model în 5 pași care descriu evoluția unei echipe:

- **Formare** – în acest punct, persoanele sunt selectate și li se repartizează o sarcină comună; apele sunt testate, oamenii sunt verificați și evaluați la nivel personal, apar întrebări despre una sau alta, există nerăbdare și entuziasm, oamenii sunt drăguți între ei, curioși, poate chiar încercă să-i influențeze pe alții și să se stabilească ca lideri (in)formali ai grupului; performanța nu poate fi luată în considerare în acest moment.

Ce ar trebui să faceți: să preluați conducerea, să coordonați oamenii, să le facilitați întâlnirea, să fiți vizibili în cadrul echipei voastre, să oferiți informații despre „ imaginea de ansamblu” a ONG-ului, a proiectului în special, să precizați așteptările voastre de la echipă și de la indivizi, să furnizați răspunsuri și informații ori de câte ori sunt solicitate.

- **Furtună** – pe măsură ce oamenii se cunosc mai bine între ei și capacitățile lor, apar anumite situații de rezistență și conflict, apar diferențe de opinii, începe să apară și competiția, „temperatura emoțională” crește, pe măsură ce oamenii își arată „adevărata față”, unele persoane pot decide să renunțe pentru că ei cred că nu se vor putea integra; performanța în acest moment este chiar mai mică decât înainte.

Ce ar trebui să faceți: oferiți și solicitați feedback, monitorizați situația și interacțiunile pentru a identifica aspectele ce trebuie adresate și remediate, construiți încredere, sprijiniți și încurajați libertatea de exprimare, colectați idei de la toată lumea.



- **Normare** – contextul este explicat, obiectivele și activitățile sunt înțelese, oamenii devin mai încrezători în rolul și sarcinile lor, încep să se angajeze și să se implice, se stabilește și se convine asupra unui set de reguli comune ceea ce îmbunătățește condițiile de muncă și, în general, apare coeziunea.

Ce ar trebui să faceți: observați și lăudați eforturile echipei și pe cele individuale, creați contexte de învățare și performanță, stabiliți reguli și norme ferme de lucru împreună, monitorizați performanța echipei în termeni de coeziune și colaborare, direcționați oamenii către ruta lor dedicată (cum și ce trebuie să facă), inițiați procesul de lucru cu ei, oferiți sprijin în ce privește sarcinile atunci când este nevoie.

- **Eficientizare** – totul decurge conform planificării, toată lumea știe ce și cum trebuie să facă, și pun în aplicare, oamenii sunt motivați, există încredere reciprocă și un nivel sănătos de codependență stabilit, există un management minim întrucât coordonatorul mai degrabă evaluează decât verifică calitatea, rezultatele încep să apară și, astfel, performanța echipei este în creștere și chiar ajunge la culme.

Ce ar trebui să faceți: reduceți treptat asistența și treceți la o monitorizare și îndrumare de pe margine, cu cât mai puține intervenții posibil, sărbătoriți succesele și lucrați împreună la eșecuri sau întâzieri, încurajați oamenii, sprijiniți-i în munca lor, promovați luarea de micro-decizii ori de câte ori este posibil, optimizați și eficientizați procesele la niveluri individuale.

- **Încheiere, tranziție** – sarcinile au fost îndeplinite, rezultatele au fost livrate, există o recunoaștere a valorii oamenilor ca indivizi și echipă, și încet echipa începe să dispară, deoarece nu mai este necesară, proiectul fiind încheiat și finalizat.

Ce ar trebui să faceți: pregătiți echipa pentru tranziția spre a nu mai lucra împreună și/sau a lucra la un alt proiect, admiteți schimbarea, evaluați performanța echipei și pe cea individuală, extrageți lecțiile învățate, în special pe cele grele (actualizați prevenția riscurilor), recunoașteți evoluția fiecărui individ și, în sfârșit, sărbătoriți împreună sfârșitul.

Așa cum am menționat mai devreme felul în care un proiect este unic, la fel este și o echipă din perspectiva performanței: adunați un număr de oameni cu abilități speciale pentru a îndeplini sarcini specifice.

Oamenii pe care i-ați adunat într-o echipă la un moment dat pot lucra împreună în alte proiecte viitoare și chiar dacă păstrați aceiași oameni, procesul este același. S-ar putea să treceți mai ușor de etapa de formare, deoarece vă cunoașteți deja, dar echipa trebuie să parcurgă ciclul, deoarece noul proiect are cerințe diferite, un calendar diferit.

Timpu alocat fiecărei etape depinde foarte mult de oameni, de numărul lor, de munca lor comună anterioară și de coordonator. Este important totuși să acordați un timp suficient pentru primii 3 pași ca să puteți ajunge la faza de eficientizare și să funcționați, într-adevăr, performant.

S-ar putea să vă confrunțați cu momente în care echipa revine la normare, la furtună sau chiar la formare dacă apar noi membri, apar conflicte, apar situații imprevizibile care dau lucrurile peste cap etc. Rămâneți flexibili și monitorizați progresul, astfel încât să preveniți sau să rezolvați situațiile cât mai repede posibil, dacă nu de îndată ce apar.

## Managementul resurselor umane

Nu vom intra foarte adânc în acest subiect, totuși este important să menționăm următorii pași pe care ar trebui să îi includeți în planificarea strategică generală și în procedurile specifice pentru resurse umane:

- **Pregătirea organizației** – planificați organigrama cu rolurile și posturile pe care trebuie să le completați, proceduri, fișe de post, proceduri de recrutare și selecție și orice document anume de care aveți nevoie, astfel încât voi și ONG-ul vostru să fiți pregătiți din acest punct de vedere;
- **Recrutarea** – lansați campania de recrutare, colectați datele și pregătiți-vă pentru procesul de selecție; asigurați-vă că așteptările și nevoile voastre sunt aliniate în ceea ce privește acțiunea, evoluția individuală și viitorul;
- **Selecția** – desfășurați interviuri, teste, focus grupuri etc. în funcție de metoda de selecție pe care ați ales-o; evaluați candidații, selectați-i pe cei potriviți și primiți-i cu căldură în ONG-ul vostru;



- **Orientare, instruire** – prezentați-vă așteptările avute de la ei, de la posturile pe care tocmai le-au ocupat, cu privire la activitățile ce trebuie să le desfășoare, contextul în care se va desfășura munca, procedurile de lucru, cerințele și tot ce le este relevant pentru a-și putea îndeplini sarcinile;
- **Supravegherea** – perioada inițială de testare necesită o supraveghere mai atentă pentru a vă asigura că îndeplinesc sarcinile în conformitate cu așteptările voastre; verificați, instruiți, permiteți ca procesul de învățare să aibă loc;

- **Monitorizarea** – solicitați-le și așteptați-le rapoarte privind stadiul și progresul, întâlniți-vă cu ei pentru a discuta procesul, observați și analizați modul în care lucrurile avansează;
- **Motivarea** – motivația și nivelul de energie sunt ridicate la început, dar asigurați-vă că le mențineți cât mai sus posibil și pe parcurs; oamenii motivați vă aduc rezultate bune;
- **Recunoașterea meritelor** – sărbătoriți evoluția în cadrul ONG-ului, echipelor și sarcinilor de proiect, recunoașteți eforturile acestora și mențineți o atmosferă pozitivă, rodnică în interiorul echipei; încurajați crearea și cultivarea relațiilor profesionale;
- **Evaluarea** – evaluați progresul și performanța realizată și interveniți acolo unde este cazul.

Modul în care construiți și vă pasă de echipă va fi foarte vizibil în rezultatele pe care aceasta le are și în calitatea pe care o furnizează.

## Managementul de proiect

Totul este pe poziție acum și vă pregătiți, deci, pentru managementul proiectului. Următoarele documente sunt toate relevante și importante în gestionarea unui proiect cât mai calitativ posibil, așa că vă recomandăm să le întocmiți. Începeți cu o schemă preliminară și actualizați-o ori de câte ori apare ceva nou, aveți și alte idei, ați văzut exemple de bune practici, ați avut o experiență etc.

De asemenea, la început, păstrați toate documentele „deschise pentru editare”, deoarece unele informații pot fi dezvăluite ulterior. De exemplu, diagrama Gantt implică menționarea persoanelor responsabile, pe care le veți ști doar când ajungeți la diviziunea sarcinilor. La fel, odată ce știți cum doriți să împărțiți sarcinile între parteneri, veți putea finaliza acordul de parteneriat și diviziunea bugetară. Toate sunt interconectate, așa că nu ezitați să utilizați informațiile în mai multe părți.

De fapt, multe dintre instrumentele sau secțiunile pe care le vom aminti aici sunt aplicabile în faza de scriere, deoarece puteți crea deja toate aceste instrumente manageriale înainte de sau în timpul etapei de scriere a proiectului. Acest lucru vă va ușura faza de pregătire după aprobarea proiectului (va fi nevoie doar de actualizare și revizuire), oferindu-vă în același timp informații structurate și corelate de inclus în cererea de proiect.

Multe dintre exemplele următoare au o structură tabelară, deoarece în acest mod ne este ușor să creăm, să observăm și să ținem cont de legătura dintre diferiții pași manageriali pe care trebuie să-i facem.

## Planul de implementare

Acest plan este practic „procedura” majoră – cum vom realiza proiectul. Include calendarul activităților, persoanele responsabile, resursele, intervalele de timp, termenele limită și multe alte detalii care vi se par importante și relevante.

Deoarece poate deveni destul de lat, vă recomandăm să îl aveți într-un fișier de tip tabelar, mai degrabă decât text, sau chiar să utilizați o aplicație pentru acesta. Păstrați-l ca versiune draft, în lucru, până când încheiați tot acest capitol. Vor exista instrumente suplimentare care vă pot ajuta să vă decideți asupra unuia sau altuia, așa că actualizați-l, dacă va fi cazul.

Un exemplu de modalitate în care puteți avea toate informațiile împreună este diagrama Gantt:

Sarcini	Stadiu	Responsabil	Calendar	Termen limită	Progres	Resurse	...
Activitatea 1							
1.1							
1.2							
1.3							
Activitatea 2							
2.1							
2.2							
...							

- **Sarcini** – toate activitățile, într-o ordine logică sau din punct de vedere al codependenței; aici avem activitatea sau categoria (de exemplu, management) și subdiviziunile sau sarcinile de îndeplinit aferente acesteia (de exemplu, management general, financiar, uman, de resurse, monitorizare, evaluare etc.); pentru fiecare activitate și sarcină/etapă, aveți următoarele categorii;
- **Stadiu** – neînceput, în curs, finalizat, anulat etc;
- **Persoana/partenerul responsabil** – cine este organizația sau persoana responsabilă; dacă la început nu aveți încă numele, puneți doar P1, P2 etc. (partenerul 1, partenerul 2) sau rolul persoanei (contabil, manager, ofițer de comunicare etc.);
- **Rolul responsabilului** – ce post trebuie să acopere această activitate; verificați detaliile de mai sus;
- **Cronologie sau data de început și de sfârșit** – puteți pune întreaga durată ca date precise sau puteți să o separați după datele de început și de sfârșit; pentru

proiectele cu timpi mari de implementare, se obișnuiește, de asemenea, să se marcheze calendarul pentru fiecare lună în parte (luna 1, luna 2, luna 3 etc.); se creează, astfel, o diagramă foarte lată, dar ea vă poate ajuta să vedeți statusul codependențelor (puteți, de exemplu, colora lunile, astfel încât să aveți o imagine de ansamblu privind ce activitate are loc când);

- **Durată** – câte ore, zile, săptămâni, luni durează;
- **Timp "de rezervă"** – cu cât timp puteți întârzia începerea sau implementarea, fără a afecta activitatea codependentă sau întregul proiect;
- **Termen limită** – care este termenul limită pentru finalizarea acestui proiect; puteți avea termene intermediare (utilizate pentru monitorizare) sau doar pe cel final;
- **Progresul și data acestuia** – cât de mult s-a realizat (puteți folosi procentaj, numere precum 20/45, număr de capitole, pagini etc – un indicator numeric de urmărire) și până la ce dată anume (pentru monitorizare);
- **Resurse necesare** – acest element poate fi subdivizat și în tipurile de resurse de care aveți nevoie, mai ales dacă există mai multe cerințe sau aspecte specifice de care trebuie să țineți cont, sau păstrați-l sub forma unei liste generale (materiale, spațiu, transport, oameni, produse, materii prime etc.);



- **Bugetul alocat vs. consumat** – puteți menționa și bugetul pe care l-ați avut și pe care l-ați consumat până acum (util și pentru monitorizare); acest lucru este util mai ales dacă aveți o mulțime de materiale mici pe care trebuie să le achiziționați sau dacă aveți un buget comun cu un coleg, așa încât să știți cu toții pe ce s-a cheltuit și cât de mult;

- **Rezultate așteptate (indicatori)** – menționați toți indicatorii calitativi și cantitativi pe care trebuie să îi atingeți; puneți și detaliile lor, dacă este necesar;
- **Metode de cuantificare a rezultatelor** – cum plănuiți sau cum trebuie să verificați indicatorul atins și standardele de calitate;
- **Dependența de alte sarcini** – depinde aceasta sarcina de o alta sau, invers, depinde o altă sarcină de cea în cauză? Acest lucru ajută la monitorizarea timpului și vă ajută să preveniți stoparea întregului proces dacă o sarcină nu a fost finalizată la timp (vedeți mai jos calea critică);
- **Documente justificative** – care sunt documentele de referință de urmate pentru îndeplinirea sarcinii, unde pot fi găsite sau accesate (proceduri, legi, ghiduri, tutoriale etc.); orice documente specifice identificate și care ar putea fi utile;
- **Observații, note** – lucruri sau situații întâlnite, soluții potențiale, mai multe idei etc.

Personalizați tabelul după cum doriți, folosiți culori diferite dacă vă este util, faceți scheme – orice vă ajută să vizualizați și să aveți o planificare specifică a proiectului în ansamblul lui. Extindeți secțiunile în sub-secțiuni dacă aveți detalii foarte specifice pe care trebuie să le urmăriți. O diagramă Gantt bună vă poate ajuta cu ușurință în procesul de monitorizare, așa că faceți-vă din ea un prieten apropiat și faceți-o prietenoasă.

Orice decideți să includeți vă va ajuta în timpul implementării, iar urmărirea acestor aspecte vă poate ajuta și în faza de evaluare. În timp ce implementați o activitate pot apărea multe alte idei sau situații neprevăzute față de momentul în care ați planificat-o. Luarea de notițe vă poate ajuta să planificați mai bine în viitor sau să creați/actualizați o procedură, să actualizați metodele de lucru etc.

Iată un exemplu de tabel mai simplu util pentru a urmări etapele și intervalul de timp general, unde bara orizontală reprezintă intervalul de timp (zi, săptămâni, luni etc.) este:

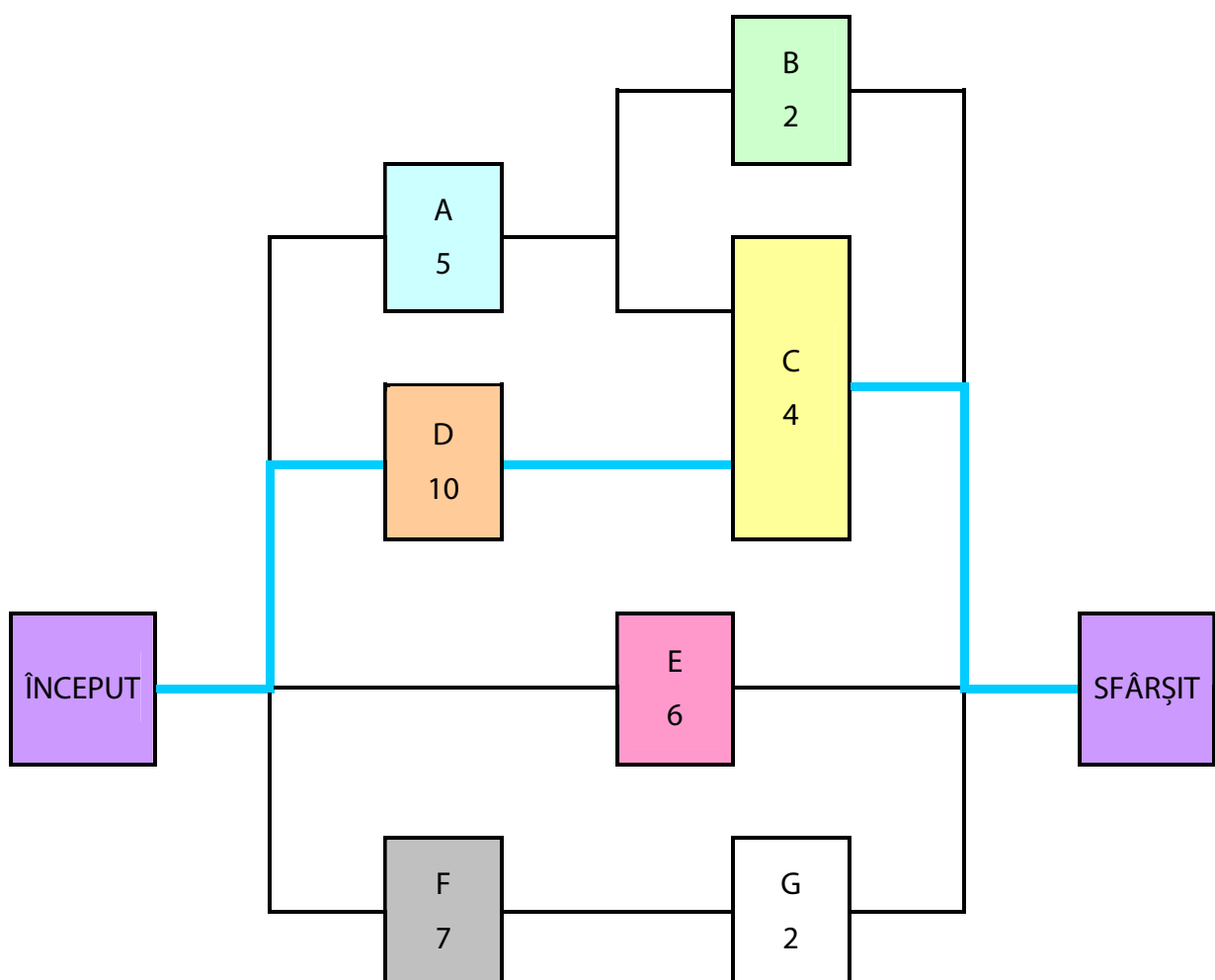
Sarcini	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
Activitatea 1																
1.1																
1.2																
1.3																
Activitatea 2																
2.1																
2.2																
...																

Cronologia activității reprezintă durata totală în care urmează să fie efectuate sub-activitățile sau sarcinile.

## Calea critică

Acesta este un alt instrument utilizat pentru vizualizarea activităților și a codependenței lor. Este ca și cum te-ai juca cu Lego pentru a construi ceva: unele părți ar putea fi de sine stătătoare (nimic nu depinde de ele și nici nu depind de nimic), în timp ce unele se bazează pe alte cuburi și împreună formează construcția.

Pe lângă panoul de viziune pe care îl oferă, vă dă și o perspectivă excelentă asupra intervalului de timp al activităților voastre. Căile non-critice vă permit mai multă flexibilitate, în timp ce cele critice sunt cele cărora trebuie să le acordați o atenție deosebită ca toți să își îndeplinească sarcinile în timp util. În ansamblu, vă oferă timpul minim necesar pentru a finaliza întregul proiect.



Literele reprezintă sarcinile, în timp ce numărul reprezintă timpul necesar pentru îndeplinirea sarcinii, în cazul nostru, să spunem luni.

- **Sarcini simple** – ele nu depind de nimic altceva; durata totală necesară este durata sarcinii:

Activitate A = 5 luni

Activitate D = 10 luni

Activitatea E = 6 luni

Activitate F = 7 luni

- **Sarcini compuse simple** – 2 componente sau mai multe, în linie dreaptă; durata totală necesară este suma sarcinilor consecutive:

Activitate B = activitate A + activitate B = 5 + 2 = 7 luni

Activitate G = activitate F + activitate G = 7 + 2 = 9 luni

- **Activități codependente** – o activitate ce depinde de 2 sau mai multe activități anterioare; durata totală necesară este dată de activitatea cu cel mai lung timp (sau suma rezultată din activități consecutive):

Activitate C = activitate A vs. activitate D + activitate C = 5 vs. 10 + 4 = 10 + 4 = 14 luni

- **Durata minimă a proiectului** – cea mai lungă (in termeni de sincronizare) linie directă care vă duce de la ÎNCEPUT la SFÂRȘIT:

Din timpul total al fiecărei sarcini, putem vedea că sarcina pentru care avem nevoie de cel mai mult timp pentru a o îndeplini este sarcina C, prin urmare: START -> sarcina D -> sarcina C -> SFÂRȘIT = 14 luni

Să vedem flexibilitatea pe care o au unele sarcini:

- Dacă proiectul nostru durează 14 luni și privind la tabelul nostru, vedem că putem întârzia sau prelungi **sarcina E**, de exemplu, pentru 14 (durata maximă) – 6 (sarcina E) = 8 luni. Asta înseamnă că avem la dispoziție o perioadă suplimentară de 8 luni pentru a utiliza timpul necesar îndeplinirii acestei sarcini. Puteți amâna începerea acesteia (dacă nu are o dată fixă) sau puteți prelungi timpul necesar pentru a-l rezolva, cu până la 8 luni, fără a vă pune în pericol proiectul.
- În cazul **sarcinii G**, avem, de asemenea, un timp total de 14 luni pentru a efectua aceste sarcini, iar durata totală a acestora este de 9 luni, ceea ce înseamnă că putem avea o întârziere de maximum 5 luni.
- În cazul **sarcinii B**, lucrurile sunt similare (sarcini de 7 luni din totalul de 14): avem 7 luni în plus la dispoziție pentru a îndeplini sarcina B.
- Cu toate acestea, în cazul **sarcinii C**, chiar dacă sarcina A este efectuată în primele 5 luni, nu va putea începe până când sarcina D nu este terminată (10 luni), ceea ce ne oferă încă o dată un timp suplimentar de 5 luni pentru a face sarcina A fără a pune în pericol fluxul.

Atunci când planificați durata pentru fiecare activitate, în special pentru cele critice, asigurați-vă că puteți avea un timp suplimentar, în caz că o să aveți nevoie, puteți adăuga chiar și 25% timp suplimentar. În cazul în care nu veți avea nevoie de el, puteți continua cu



munca voastră și o puteți termina mai devreme, ceea ce vă poate oferi timp să verificați, testați, să promovați suplimentar sau să utilizați rezultatele etc.

Cu cât aveți mai multe activități sau sarcini, cu atât va fi mai ușor să urmăriți și să vedeți interdependențele dintre activități. Cu toate acestea, recomandăm ca, în cazul în care aveți multe activități și sarcini, să creați o cale critică cu sarcinile pentru fiecare activitate principală și una comună doar cu activitățile, pentru a fi mai ușor de urmărit la nivel micro și macro.

Similar cu Gantt, faceți-l cât de colorat sau atrăgător doriți, deoarece va fi într-adevăr un instrument excelent de susținere pe care ar trebui să-l utilizați cât mai mult posibil, chiar și în aspecte de micromanagement.

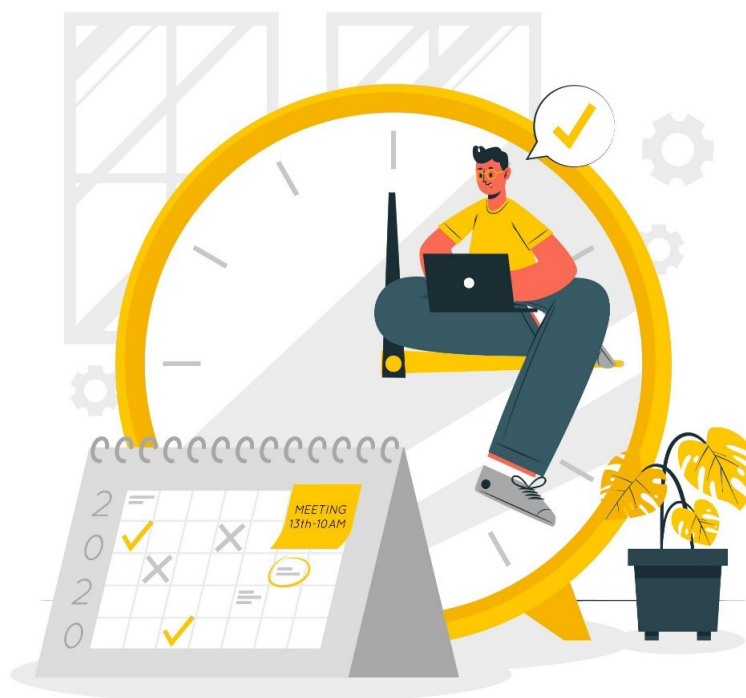
## **Managementul timpului**

Am văzut cum să calculăm durata totală a activităților și a proiectului nostru ca un întreg, cum să le vedem independența și co-dependența și am ajuns deja la un pas destul de important.

Acum este momentul să trecem la sfaturi despre cum să utilizați timpul avut într-un mod eficient:

- Timpul este o resursă prețioasă, limitată și de neînlocuit; nu o irosiți pe probleme irelevante;
- Utilizați matricea de urgență a lui Eisenhower pentru a stabili ce este urgent și ce nu, ce are prioritate; gestionați problemele în funcție de importanță;
- Realizarea de mai multe sarcini simultan trebuie evitată, deoarece consumă mult timp și este posibil să nu dea cele mai bune rezultate în ceea ce privește calitatea și performanța; ocupați-vă de o singură problemă odată;
- Faceți un plan zilnic al lucrurilor pe care doriți să le realizați; încercați să faceți o estimare reală în funcție de capacitățile voastre; bifarea lucrurilor pe care le terminați vă va da un sentiment de mândrie și de realizare până la sfârșitul zilei;
- Planificați în conformitate cu sarcinile zilnice, de rutină pe care le aveți, acordați timp pentru activitățile curente (aproximativ 60%) și lăsați deoparte un timp „surpriză” pentru evenimente imprevizibile (aproximativ 40%); în cazul în care nu veți avea întreruperi, puteți utiliza acel timp pentru activitățile curente;
- Planificarea poate necesita mai mult timp la început, dar mai târziu vă poate economisi timp la implementare; dacă aveți totul setat și corelat, vă rămâne doar să efectuați acțiunea propriu-zisă și nu mai aveți petru ce să vă faceți griji;
- Pauzele ar trebui să facă parte și ele din planul vostru de lucru; luați pauze regulate și productivitatea voastră poate crește; efectuarea sarcinilor când sunteți obosiți poate reduce capacitatea de atenție, precum și performanța și calitatea muncii prestate; răsplățiți-vă cu pauze și cu lucruri motivante care să vă facă să doriți să continuați odată ce pauza s-a încheiat;

- Un calendar de prezentare generală pentru o săptămână sau o lună este, de asemenea, util pentru a planifica sarcinile pe care trebuie să le efectuați mai târziu sau pentru a vedea ce puteți amâna în timp ce vă ocupați de probleme urgente;
- Nu petreceți prea mult timp gândindu-vă excesiv; odată ce o decizie (calculată) a fost făcută, nu vă mai gândiți la ea și începeți să o puneți în practică; dacă, pe parcurs, observați că lucrurile nu merg bine, opriți-vă și analizați ce trebuie să faceți;
- Utilizați instrumente precum calendare, grafice, panouri vizuale pentru a fi clar în privința a ceea ce aveți de făcut și până când;
- Stabiliți termene realiste pentru munca voastră; doar voi știți exact capacitatea pe care o aveți și ritmul în care realizați diverse sarcini; adăugați un timp suplimentar pentru situațiile neprevăzute sau schimbările care apar în timpul implementării;
- Obțineți un sistem de lucru cu proceduri și automatizări care pot economisi mai târziu mult timp.
- Abțineți-vă de la distrageri în timp ce lucrați; stabiliți o anumită perioadă a zilei în care răspundeți la e-mailuri sau primiți apeluri telefonice, evitați discuțiile cu „musafiri neinvitați” sau, dacă este necesar, planificați întâlnirile la sfârșitul programului de lucru.
- Odată ce o sarcină este delegată altcuiva, nu mai este responsabilitatea voastră; trebuie să verificați progresul și rezultatul, dar nu modul în care este realizată; exprimați-vă așteptările clar încă de la început și lăsați-i să-și facă treaba.
- Comunicați în scris decizii sau sarcini importante pentru a evita neînțelegerile, omisiunile, sarcinile neclare;



- Cunoașteți timpii funcționali ai corpului și planificați cele mai solicitante activități în perioadele zilnice când sunteți cel mai activ; păstrați sarcinile de rutină, non-solicitante pentru timpii în care energia este mai mică;
- Prioritățile se pot schimba, astfel încât să vă asigurați că faceți treaba în mod regulat pentru a preveni apariția unor lucruri mai urgente de rezolvat, lăsând deoparte altele pentru acel moment „mai târziu”, când devine prea târziu sau vă supraaglomerați.

Gestionarea timpului în cadrul unui proiect este o evaluare importantă pe care doriți să o învățați. Căutați cursuri care aprofundează acest subiect și adoptați mijloacele și metodele pe care le considerați potrivite pentru voi. „Forțați-vă” să deveniți mai organizați și veți vedea în cele din urmă cum puteți obține mai mult timp planificând în avans.

### **Matricea riscurilor**

Matricea de risc este un instrument ce vă ajută să gândiți în avans și să preveniți anumite acțiuni să se întâmple, sau dacă acestea se întâmplă, să fiți deja pregătiți cu un răspuns imediat. Acest lucru va reduce la minimum impactul negativ asupra activităților sau proiectului în ansamblu.

Nu există niciun șablon predeterminat care să se potrivească tuturor proiectelor. Există unele riscuri generale comune cu care se pot confrunta toate proiectele, dar tipul activităților voastre vă poate aduce în atenție și altele.

Acesta este momentul și locul perfect pentru a gândi cât mai negativ posibil. Imaginați-vă lucrurile cele mai întunecate sau absurde (păstrați-le în limitele realității) care se pot întâmpla în timpul proiectului, evaluați potențialele daune și planificați soluții pentru a preveni sau rezolva situația.

Să vedem câteva tipuri de riscuri pe care le puteți întâlni:

- **General** – protecția și securitatea echipelor/participanților, tehnologic, resurse limitate, experiență, întârzieri și gestionarea timpului, expertiză generală, eficiență a costurilor, comunicare;
- **Parteneriat** – conflicte, dezacorduri legate de împărțirea sarcinii-buget, lipsa/nivelul scăzut de implicare și interes, implicarea de calitate slabă, inconsecvență, comunicare, neexecutarea contractului (sarcini, termene limită, bugete etc), gestionarea greșită a timpului, nivel redus/ lipsa resurselor sau persoanelor, incapacitatea de a îndeplini sarcini, obiective diferite (agende ascunse), valori diferite, interese, diferențe culturale;
- **Personalul** – referindu-se la persoanele care lucrează pentru proiect, indiferent dacă sunt angajați, voluntari sau colaboratori; nepregătiți, bolnavi/concedii (pauză), incompetenți, insuficienți, abandonează proiectul, interes scăzut/

insuficient în îndeplinirea sarcinilor, motivație, comunicare, gestionarea greșită a timpului;

- **Participanți** – inadecvare (calitate slabă sau inexistentă a procesului de recrutare și selectare), abandonarea proiectului, inconsecvență în implicare, conflicte, restricții și bariere (de la membrii familiei, locuri de muncă, limbă, posibilitatea de a fi prezent – transport etc), calitate slabă a implicării, motivație;
- **Forță majoră** – evenimente neprevăzute care se întâmplă la nivel local, regional, național sau internațional și care afectează sau opresc activitatea voastră; dezastru naturale (erupții vulcanice, inundații, cutremure, alunecări de teren etc.), probleme de sănătate (epidemii), infrastructura (intreruperea alimentării cu energie electrică, explozii de gaze) etc.;
- **Specifice activităților** – în funcție de metodele, echipamentele, instrumentele folosite pentru desfășurarea activității.



Cum să calculați scorul:

- Decideți asupra unei scări, de exemplu 1-5, 1-6, 1-10 etc., însă nu mergeți prea sus; veți avea două axe, una pentru probabilitatea apariției și una pentru impactul pe care îl poate avea;
- Prin înmulțirea probabilității cu numărul de impact, veți obține scorul de risc;
- Scorul de risc este scăzut, mediu, ridicat, extrem/critic; etapele intermediare pot fi mediu scăzut și mediu ridicat; pe baza scalei pe care ați ales-o, alocați nivelul de risc pentru fiecare punct interval; de exemplu, o scală de la 1 la 3 are puncte minime =  $1 \times 1 = 1$  și puncte maxime =  $3 \times 3 = 9$ ; scorurile scalei ar fi: 1-3 scăzut, 4-6 mediu, 7-8 ridicat, 9 critic);

Un exemplu: probabilitatea este  $2/5$  și impactul este  $5/5$ , deci avem un scor de risc de  $2 \times 5 = 10$ ; 10 (scorul de risc) din 25 (scala scorului) este mai puțin de jumătate așa că poate fi considerat un risc mediu.

După ce toate acestea au fost identificate, utilizați tabelul de mai jos pentru a vă ajuta să gestionați riscurile identificate și să urmăriți măsurile de prevenire sau soluționare a acestora.

Nume risc	Nivelul de risc	Măsuri de control	Măsuri de reacție

- **Numele riscului** – care este riscul identificat, o scurtă descriere, ce s-ar putea întâmpla;
- **Nivelul de risc** – număr și culoare; culorile vă ajută să indicați gravitatea riscului, deci alegeți din culori deschise până la intense, cum ar fi: scăzut (verde), mediu (galben/portocaliu), ridicat (portocaliu/roșu), extrem/critic (negru/roșu);
- **Măsuri de control**– cum puteți controla, ce puteți face pentru a preveni ca aceasta să se întâmple;
- **Măsuri de reacție** – cum puteți reacționa, ce puteți face pentru rezolvarea riscului, în cazul în care se întâmplă.

### Planul de comunicare

Comunicarea este definită ca procesul de notificare, transmitere a unor informații sau recunoaștere a masei, cu privire la ceea ce se dorește a fi transmis prin diferite canale și metode.

Când vrem să comunicăm, ar trebui să luăm în considerare expeditorul, destinatarul, canalul de comunicare și mesajul. În plus, trebuie să ne ocupăm de barierele cu care ne-am putea confrunta și de modul în care acestea pot afecta mesajul.

Planul de comunicare ar trebui să conțină informații referitoare la:

- **Comunicare internă:** cu partenerii, membrii echipei;
- **Comunicarea externă:** cu finanțatorul, grupul țintă, beneficiarii, participanții, părțile interesate, mass-media, părți terțe (alte ONG-uri, companii, instituții, autorități etc.)

Comunicarea internă este utilizată pentru brainstorming, actualizările progresului, planificare, ședințe de management sau consolidarea echipei și poate fi realizată față în față, prin convorbiri telefonice, minute, agende, rapoarte, calendare, planuri, instrumente, e-mailuri, tablă de sarcini comune etc.

Comunicarea externă este definită ca fiind comunicarea dintre parteneri și alte părți interesate, ce nu sunt direct implicate în proiect. Tipul de informații pe care ar trebui să le împărtășiți extern este despre:

- Proiectul și finanțatorul (disclaimer, logo);
- Activitatea – când, unde, cum, pentru cine, ce pentru etc.;
- Profilul participanților preconizați (generalii sau specifici);
- Rezultatele așteptate (numărul de participanți, materiale, produse etc.);
- Documente destinate uzului public.

Tipul de informații pe care nu ar trebui să le împărtășiți extern:

- Comunicare internă;
- Detalii despre parteneri, altele decât cele convenite de comun acord pentru a fi împărtășite;
- Documente destinate managementului intern;
- Informații personale ale participanților (nume, detalii de contact etc).

Parte din comunicarea externă sunt, de asemenea:

- **Vizibilitatea** – elementele prin care publicul vă identifică și este conștient de legătura dintre voi și proiect, sau proiect și subiect (sunteți ținuți minte și identificați); exemple: identitate vizuală (logo, culori, stiluri), site web, conturi de rețele de socializare, prezentări la evenimente, comunicate de presă;
- **Promovarea** – modul în care faceți cunoscut proiectul publicului pe parcursul întregii sale durate (sunteți vizibili); exemple: reclame, distribuție de conținut, comunicate de presă, prezentări la evenimente, buletine informative;
- **Diseminarea** – modul în care distribuiți rezultatele proiectului și le faceți cunoscute persoanelor care le pot folosi (vă extindeți sfera de influență); exemple: prezentare la evenimente, rulote, ateliere, comunicate de presă, întâlniri, distribuție online/fizică a produselor;
- **Exploatarea rezultatelor** – modul în care rezultatele sunt utilizate pentru a extinde sfera de uzitare și, astfel, pentru a extinde impactul proiectului (se creează schimbări); exemple: testarea produselor, evenimente/activități/materiale pilot, distribuție online/fizică a produselor, prezentarea produselor.

Vizibilitatea și promovarea sunt utilizate pe parcursul întregului proiect pentru a face publicul conștient de existența și inițiativa voastră, activitățile, rezultatele obținute, în timp ce diseminarea și exploatarea rezultatelor apar odată cu primele rezultate obținute.

Mai jos sunt câteva concepte utilizate în mod regulat în managementul de proiect în paralel cu vocabularul de comunicare:

Managementul proiectelor		Comunicare	
<b>Obiectiv</b>	schimbarea dorită în comunitate ca rezultat al acestui proiect	<b>Obiectiv</b>	schimbarea dorită în rândul publicului ca urmare a acestei comunicări
<b>Activitate</b>	măsurile luate pentru atingerea obiectivelor	<b>Metode (canal, mesaj)</b>	modul în care are loc comunicarea (metoda), canalul utilizat pentru a ajunge la public, și mesajul trimis pentru atingerea obiectivului
<b>Produs rezultat (output)</b>	produse specifice, cuantificabile rezultate din activități	<b>Produs rezultat (output)</b>	produse specifice, cuantificabile rezultate din comunicare
<b>Efecte rezultate (outcomes)</b>	modificări de comportament sau atitudine ale celor implicați în activități	<b>Efecte rezultate (outcomes)</b>	modificări ale comportamentelor sau atitudinilor celor vizați de comunicare
<b>Impact</b>	vizibil pe termen mediu și lung, de obicei după terminarea proiectului; modificări de scară mai mare produse de proiect	<b>Impact</b>	vizibil pe termen mediu și lung, de obicei după terminarea comunicării; schimbare la scară mai mare produsă de comunicare
<b>Grup țintă</b>	persoane cu un profil predefinit la care dorim să ajungem și să le determinăm să se schimbe	<b>Audiență</b>	grup de persoane/entități care pot utiliza și multiplica rezultatele – vizibilitate, promovare, diseminare, acțiuni de exploatare
<b>Beneficiar</b>	persoane din grupul țintă care sunt implicate în activitățile proiectului	<b>Audiență</b>	grup de persoane/entități care pot utiliza rezultatele – acțiuni de diseminare, exploatare
<b>Părți interesate</b>	persoanele sau entitățile care au un interes în, o influență asupra sau o putere de decizie asupra temelor abordate de proiect	<b>Audiență</b>	grup de persoane/entități care au un interes, influență sau putere de decizie asupra utilizării și multiplicării rezultatelor – acțiuni de diseminare, exploatare

Construirea mesajului, în special în comunicarea externă, este foarte importantă pentru transmiterea corectă a informațiilor. Luați în considerare următoarele:

- **Cunoașteți-vă publicul** – creați mesajul pe baza diferitelor profiluri, pentru a ajunge la multe grupuri țintă sau potențiali beneficiari;
- **Fiți consecvenți și cu o intenție clară** – utilizați același ton, aceleași semne de identificare vizuală, furnizați suficiente informații pentru ca destinatarul mesajului dorit să înțeleagă ce faceți;
- **Folosiți cuvinte simple** – evitați vocabularul tehnic sau academic; ceea ce gândiți și puneți în cuvinte este foarte rar mesajul real pe care oamenii îl înțeleg de fapt, dacă mesajul se transmite într-un mod complicat;
- **Fiți umani și memorabili** – puneți-vă în locul lor și gândiți-vă ce ați dori să vedeți sau să ascultați, ce v-ar atrage;
- **Adaptați mesajul (vizual și scris)** – canalul pe care alegeți să-l utilizați vă oferă modul în care ar trebui să construiți mesajul.

Acesta este un instrument general pe care îl puteți utiliza pentru a planifica atât activitățile de promovare, cât și diseminarea și exploatarea rezultatelor:

Obiectiv						
Grup țintă	Activitate	Nr. de participanți	Data, locul	Indicatori	Responsabil	Observații

- **Obiectiv** – care este scopul, care este obiectivul de atins;
- **Grupul țintă** – cine este publicul vostru, la cine vreți să ajungeți;
- **Activitate** – ce anume intenționați să faceți pentru a atinge obiectivul, care sunt pașii sau sarcinile;
- **Numărul de participanți** – câte persoane doriți să implicați și care este profilul lor principal;
- **Data, locul** – când și unde doriți să se întâmple, este online sau la fața locului;
- **Monitorizarea și evaluarea indicatorilor** – ce anume doriți să monitorizați;



- **Persoana responsabilă** – o persoană sau un rol specific ce desfășoară activitatea;
- **Observații** – orice comentarii, sugestii pe care le-ați întâlnit pe parcurs.

În timp ce acțiunile de vizibilitate și promovare sunt importante pentru a deveni cunoscuți și știuți în comunitate, acțiunile de diseminare și exploatare a rezultatelor au o particularitate în acest sens. Nu numai că doriți să fiți cunoscuți, ci doriți ca rezultatele proiectului vostru să fie cunoscute și, mai mult decât atât, să fie folosite și de alții.

Pașii pentru pregătirea unui plan de diseminare de succes sunt:

- Denumiți-l – dați un nume produsului sau evenimentului pe care doriți să-l difuzați, astfel încât oamenii să-l poată identifica corect;
- Stabiliți obiective – ce doriți să atingeți, ce merită să arătați și să împărtășiți cu ceilalți;
- Decideți cu privire la direcțiile de comunicare și public / public – canale, mesaj, publicul țintă;
- Decideți asupra tipului de activitate și a metodei de lucru – cum doriți să ajungeți la publicul respectiv și prin ce mijloace;
- Identificați cine, ce, când și unde poate fi pusă în aplicare această activitate.



Exemple de instrumente și metode de diseminare și exploatare a rezultatelor ce pot fi utilizate:

- Platforme online, pagini și grupuri pe platformele de comunicare socială;
- Articole în reviste, bloguri profesionale, forumuri, grupuri – oriunde pot fi găsiți actorii cheie și se poate interacționa cu ei;
- Publicarea de broșuri, manuale;
- Caravane, flashmob-uri;
- Ateliere, evenimente, prezentări, conferințe, festivaluri, spații deschise, cafenele mondiale – orice tip de eveniment relevant pentru subiect, unde puteți prezenta rezultatele și puteți sprijini participanții în utilizarea acestuia în continuare;
- Reuniuni, manifestări, dezbateri, comisii;
- Emisiuni TV/radio sau știri, podcast-uri;
- Comunicate de presă;
- Cursuri, cursuri de formare, seminarii, ateliere etc.

Alegerea instrumentului adecvat depinde de:

- Profilul audienței – pe cine țintim;
- Resurse – ce avem la dispoziție și ce putem folosi;
- Experiență în utilizarea acestuia – familiaritate în utilizarea sa, după ce l-am testat înainte sau nu, complexitatea utilizării sale;
- Impactul potențial – care poate aduce impactul pe care îl dorim.

Și acum un model de tabel pentru planul de comunicare externă:

Obiectiv							
Efecte (rezultate)							
Impact							
Activitate	Direcție	Grup țintă	Metode de lucru	Perioadă	Persoana responsabilă	Resurse necesare	Contribuții ale partenerilor

- **Obiectiv** – ce doriți să realizați prin acțiunile de comunicare;
- **Efecte (rezultate)** – rezultatele pe care doriți să le obțineți prin intermediul acțiunilor de comunicare;
- **Impact** – impactul pe care intenționați să-l obțineți prin acțiunile de comunicare;
- **Activitate** – denumirea activității (promovarea ghidului, organizarea evenimentului etc.);
- **Direcție** – ce fel de acțiune este: vizibilitate, promovare, diseminare, exploatare; poate exista mai mult de o acțiune care să atingă o activitate specifică;
- **Grupul țintă** – la cine doriți să ajungeți în timp ce efectuați activitatea, cui îi este adresată;
- **Metode de lucru** – care sunt metodele, instrumentele și canalele folosite pentru implementarea activității;
- **Perioada (zile, săptămâni, luni etc.)** – când exact este de așteptat să se întâmple;
- **Persoana responsabilă** – cine este responsabil de această activitate (persoană specifică sau rol);
- **Necesare resurse** – de ce anume aveți nevoie pentru a putea efectua activitatea;
- **Contribuțiile partenerilor** – ce fac partenerii în legătură cu această activitate, care este implicarea lor în ea.

Similar cu proiectul general Gantt, puteți face unul în mod specific cu aspecte de comunicare.

### Acorduri de parteneriat

Acordurile de parteneriat sunt contracte pe care vă recomandăm cu tărie să le aveți și să le semnați cu partenerii pentru o gestionare generală, monitorizare și împărțire a sarcinilor mai simplă. Se recomandă semnarea de acorduri individuale cu fiecare partener, mai degrabă decât a unui acord general semnat de toți membrii consorțiului. În acest fel puteți individualiza sarcinile, condițiile și diviziunea bugetară.

Când ar trebui să semnați acordul? Opiniile sunt împărțite în ceea ce privește realizarea acestui lucru înainte sau după. Mai ales în cazul noilor parteneri, vă recomandăm să aveți un pre-contract în care să fie decise condițiile generale ale colaborării. Dacă nu sunteți de acord cu acest lucru (vedeți dacă aveți valori de lucru similare), atunci poate doriți să reconsiderați această colaborare.

O puteți vedea ca o ofertă de colaborare, unde sunt stabilite toate condițiile, iar în cazul în care proiectul este aprobat, aveți o bază de negociere sau reîmpărțire a sarcinilor, dacă este necesar. Puteți estima anumite diviziuni bugetare pe baza activităților și sarcinilor prevăzute, dar asigurați-vă că aceștia știu că lucrurile se pot schimba. Bugetul proiectului

vostru poate fi modificat de către finanțator – acesta vă poate oferi mai puțin, poate reduce unele activități.

Odată ce proiectul este aprobat, organizați o primă întâlnire comună cu toți partenerii și vedeți statutul lor în ceea ce privește primele sarcini propuse. Dacă se schimbă ceva (poate că au pierdut câțiva membri ai echipei sau au câștigat unii noi, s-ar putea să fi dobândit ceva experiență sau idei între timp etc.), adaptați contractul și semnați unul nou.

Noul contract poate fi mai specific și foarte detaliat cu privire la cine ce face și ce beneficii financiare sunt. Continuăm să discutăm despre bani, deoarece este important ca partenerii și voi să fiți conștienți de implicațiile financiare. Nu este vorba doar de câți bani puteți obține, ci și despre pe ce aveți voie să îi cheltuiți, cum, ce documente trebuie să furnizați, procentul de costuri acoperite și cofinanțare, posibilitatea de a contabiliza resursele pe care le aveți deja ca și cofinanțare (contribuțiile în natură, cum ar fi spațiile, echipamentele sau munca de voluntariat) etc.

Contractul nu are un format fix, dar puteți lua în considerare următoarele:

- **Date de identificare** – ale proiectului, ale coordonatorului, ale partenerului;
- **Date generale despre proiect** – identificatorul proiectului cu finanțatorul ((pentru referințe ulterioară), bugetul total, cofinanțarea preconizată, dacă este cazul, norme speciale și orientări financiare (documente ca punct de referință));
- **Durata** – cât durează săptămânile, lunile, anii, datele de începere și de încheiere; de când intră în vigoare contractul, eligibilitatea costurilor (dacă este cazul);
- **Obligații și drepturi** – ale coordonatorului, ale partenerilor, cele generale ca un cadru de lucru în proiect; acesta este similar cu codul de conduită sau regulile de lucru.



- **Roluri și sarcini** – ce activități specifice sunt alocate partenerului și care sunt sarcinile pentru acesta, inclusiv rezultatele așteptate ca indicatori și ca indicatori de calitate;
- **Aspecte de finanțare** – informații mai detaliate despre împărțirea bugetului în ceea ce privește categoriile de costuri sau bugetul alocat pentru fiecare partener; includeți regulile de cofinanțare, dacă este cazul; detalii de plată (când, cum, cât, documentele justificative necesare etc.);
- **Monitorizare, evaluare și raportare** – când, cum, documente justificative necesare, modele, condiții etc.;
- **Răspunderea, termenii de reziliere a contractului, clauza de competență** – termenii juridici privind contractul, modalitățile de a face amendamente atunci când este cazul;
- **Lista anexelor** – dacă este cazul, despre diviziunea bugetară, tipurile particulare de activități, lista responsabilităților, modelele de documente etc.

Acest document este esențial și de o importanță crucială pentru parteneriat, deoarece stabilește regulile și cadrul de lucru pentru modul în care vor decurge lucrurile. Petreceți cât mai mult timp necesar pentru crearea modelului, deoarece poate fi foarte util în continuare atunci când se pune în aplicare, în special în cazurile de conflicte cu partenerii.

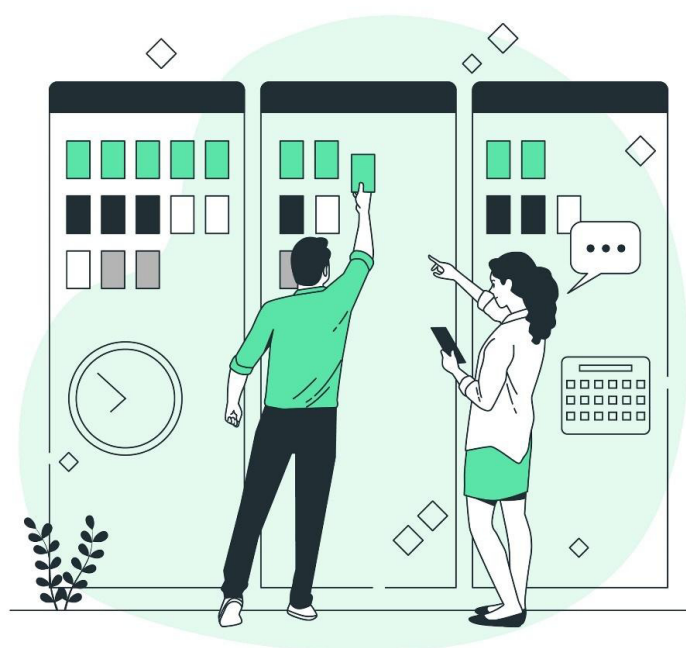
Top cinci sfaturi din partea noastră legate de acordul de parteneriat:

- Fiți scurt și la obiect: nu faceți contractul prea lung; acesta ar trebui să fie mai degrabă un cadru în care doriți să lucrați; includeți elemente suplimentare, cum ar fi anexe sau proceduri interne (acceptate și adoptate de parteneri), care pot fi ușor modificate, dacă este cazul;
- Mai bine precauți decât să regretați: precizați în mod clar consecințele (pozitive și negative), cum sunt evaluate acestea, de către cine; aveți analiza de risc făcută astfel încât să vă inspirați din ea pentru a avea consecințele clarificate în scris;
- Eu înaintea lor: condițiile și consecințele sunt în primul rând pentru a vă proteja; în calitate de coordonator, voi sunteți cei pe deplin responsabili față de finanțator; asigurați-vă că sunteți protejați pentru că nimeni altcineva nu o va face pentru voi;
- Bani iubesc ordinea: luați din planul de activități în corelație cu resursele necesare și bugetul estimat, alocați sarcinile fiecărui partener cu un buget cât mai specific posibil; asigurați-vă că totul este clar în ceea ce privește ce, cine trebuie să facă și beneficiile financiare corespunzătoare;
- Bani sunt rădăcina tuturor relelor: una dintre cele mai mari probleme care pot apărea într-un proiect este împărțirea bugetului și plata pentru sarcini; nu întotdeauna toți partenerii doresc de fapt *să facă* munca (sau de înaltă calitate), dar se așteaptă să fie plătiți chiar dacă există întâzieri, calitate slabă sau lipsă totală de performanță; se precizează clar condițiile în care sunt plătiți, când, specificați clar condițiile de verificare a calității și tot ceea ce este legat de acest aspect; vă va salva de o mulțime de probleme mai târziu.

## Diviziune de activitate și roluri

Dacă ați urmat toți pașii anteriori, atunci acesta va fi foarte ușor. Aveți lista de activități deja menționate în Gantt, acum este vorba despre atribuirea lor unui anumit partener sau persoană/rol.

Cum faceți de fapt împărțirea? De la bun început, atunci când analizați contextul și nevoile, inclusiv pe cele ale partenerilor, ați identificat problemele cu care vă confrunțați și soluția sau expertiza potențială cu care trebuie să contribuie consorțiul. Este firesc să alocăm partenerilor activități bazate pe expertiza lor sau pe nevoia de a testa ceea ce va fi creat.



De exemplu, dacă partenerul A are experiență în utilizarea diferitelor metode de combatere a analfabetismului în zonele rurale, ei ar trebui să fie cei care acoperă (gestionează sau contribuie) un ghid cu metode ca un curriculum pilot. Dacă partenerul B a început să lucreze cu o astfel de comunitate, dar nu știe cum să abordeze această situație, atunci cu ghidul scris de partenerul A, vor putea să-l testeze. Împreună, partenerii A și B sunt implicați în gestionarea a două activități: partenerul A va crea un curriculum mai personalizat pentru comunitatea partenerului B (ca punct de pornire, dar aplicabil și în contexte similare), în timp ce partenerul B are șansa de a-l aplica și de a oferi feedback partenerului A cu privire la utilitatea sau adecvarea sa.

Adaptați sarcinile la capacitatea și disponibilitatea partenerilor de a-și asuma această responsabilitate. Desigur, este foarte important să-i întrebăm de la început pentru ce ar dori să se înscrie (în faza de scriere a proiectului) și chiar să le cerem mai multe particularități sau aspecte interioare ale ceea ce vor face. De exemplu, dacă partenerul A face acest ghid, atunci cereți-i să vă ofere o listă de subiecte pe care ar dori să le abordeze,

precum și câteva detalii despre produsul final (numărul de pagini estimate, formatul etc.). Aceasta poate fi, de asemenea, baza procesului de verificare a calității acestui material.

În cazul diviziunii interne (în cadrul organizației partenere), preluați sarcinile alocate și vedeți de ce resurse umane ați avea nevoie din punctul de vedere al competenței și experienței. Verificați dacă echipa voastră are deja aceste calități și, dacă da, atribuiți-le rolurilor. Dacă vă lipsește resursa umană sau ceea ce aveți nu este potrivit pentru rolurile pe care le aveți, solicitați sprijin extern prin angajarea, recrutarea de voluntari sau stabilirea de colaborări.

La nivel intern există un alt instrument care poate sprijini divizarea: descrierea postului. Pornind de la activitățile pe care trebuie să le faceți, acesta vă va oferi, de asemenea, informații despre expertiza și competențele necesare și astfel, puteți crea descrierea postului pentru fiecare rol specific.

O persoană poate avea mai multe roluri într-un proiect, dar dacă se suprapun în timp, asigurați-vă că este capabilă să îndeplinească sarcinile într-un mod calitativ, fără a-i supraîncărca. De exemplu, dacă o persoană are nevoie de 2 ore/zi pentru a gestiona conturile de social media și 4 ore/zi pentru a scrie articole pentru blog, aceste 2 roluri pot fi îndeplinite cu ușurință de aceeași persoană într-o zi lucrătoare. Cu toate acestea, dacă doriți ca o persoană să facă aceste 2 sarcini și să scrie un ghid care durează 6 ore / zi, ar putea fi pur și simplu prea mult. Prolungați durata activității, reduceți/distribuiți sarcinile sau luați în considerare aducerea unei alte persoane.

## **Bugetul și controlul financiar**

Văzută adesea ca una dintre cele mai neplăcute sarcini, controlul financiar este esențial în gestionarea unui proiect.

Cum calculați ce aveți nevoie? În diagrama Gantt în care ați descris activitățile pe care doriți să le faceți, aveți și secțiunea de resurse. S-ar putea să aveți nevoie de materiale, un spațiu, resurse umane sau orice altceva conexe la ceea ce doriți să faceți; unele pe care le aveți deja, în timp ce altele pe care va trebui să le achiziționați. Cercetați piața și vedeți cât costă.

Dacă proiectul vostru este aprobat în câteva luni sau dacă urmează să se întâmple o anumită activitate, poate peste un an, estimați și anticipați creșterea potențială a costurilor (inflație, evoluție economică). Adăugați 10% (sau orice procentaj cu care observați că se schimbă piața) în cazul în care știți că prețurile se schimbă, astfel încât să nu ajungeți să aveți mai puțini bani decât costă de fapt până la momentul în care îl implementați.

Adunați toate resursele și costurile lor într-un singur tabel și aranjați-le după tipul lor. Vedeți dacă există resurse repetitive de care aveți nevoie și combinați resurse similare din activități diferite. De exemplu, aveți nevoie de 3 cutii de hârtie pentru sarcina A și 5 pentru sarcina B; prin urmare, pentru întregul proiect aveți nevoie de  $3 + 5 = 8$  cutii. Pe baza cifrelor finale pe care le-ați obținut și a costurilor pe care le-ați cercetat, calculați cât este bugetul total.

Iată un tabel pentru el:

Activitate	Resursă	Stare	Cantitate	Preț	Total	Alocare

- **Activitate** – pentru ce activitate aveți nevoie;
- **Resursă** – de ce anume aveți nevoie;
- **Statut** – îl aveți deja, trebuie sa fie cumpărat, poate fi împrumutat etc.;
- **Cantitate** – cât de mult aveți nevoie; scrieți informații detaliate despre cantitate mai degrabă decât doar rezultatul final (ex: nr. de participanți x nr. de zile);
- **Preț** – ce costuri ați identificat (inclusiv posibila schimbare de preț); dacă nu vi se cere să dați un buget cu exactitate, rotunjiți sumele pentru o calculare mai ușoară.
- **Total** – cantitate x preț = total necesar pentru resursa respectivă;
- **Alocarea** – unde/cui îi este necesar; poate fi un departament specific sau chiar un partener.

Pe baza acestui tabel, puteți apoi să separați și să calculați care resursă este necesară și unde, iar în cazul partenerilor, puteți rezuma și număra bugetul global pe proiect sau pe activitate.

În același timp, acest tabel vă poate ajuta să monitorizați starea bugetului cheltuit. Pentru aceasta, adăugați coloane de tabel, cum ar fi perioadele (când este verificată sau când a fost făcută achiziția) și starea (cât a fost consumat), și puteți avea chiar o coloană de observații în care să specificați exact ce resurse au fost achiziționate și ce a rămas. Acest lucru poate fi eficient pentru a vedea dacă aveți economii dintr-o categorie sau, dimpotrivă, în cazul în care bugetul este strâns și are nevoie de ajustări.

Pe baza tabelului resurse-buget, puteți crea un alt instrument de control financiar în ceea ce privește documentația necesară:

Activitate	Resursă	Documente financiare	Documente nefinanciare	Stare documente	Statut financiar	Observații



- **Activitate** – pentru ce activitate aveți nevoie;
- **Resursa** – de ce anume aveți nevoie;
- **Documente financiare** – ce tipuri de documente sunt acceptate și solicitate (factură, chitanță, extras bancar etc.);
- **Documente nefinanciare** – ce tipuri de documente sunt acceptate și solicitate (contract, descriere tehnică, solicitare de materiale, notă de consum etc.);
- **Statutul documentelor** – ce documente ați primit/aveți, ce lipsește; puteți chiar să scrieți numerele lor pentru o identificare mai ușoară (facturi, contracte etc.);
- **Statutul financiar** – a fost efectuată plata integrală, este în tranșe, dacă da, cât a fost plătit și când, ce document îi este atribuit;
- **Observații** – se pot menționa diferențe în cantitățile solicitate și cumpărate, dacă există sugestii sau comentarii privind documentele, prețurile etc.

Lista documentelor necesare, atât financiare, cât și nefinanciare, este dată de cerințele finanțatorului, legislația națională și procedurile interne.

De asemenea, este important să țineți evidența pe ce cheltuiți de fapt bugetul. Următorul tabel are coloane pe care le puteți extinde sau elimina, în funcție de ce aveți nevoie pentru a ține evidența, cât de ușor și de multe ori aveți acces la contabilitate, și ceea ce este necesar pentru voi să știți la un moment dat.

Data	Activitate	Descriere cost	Furnizor	Nr. doc.	Metodă de plată	Cost	Monedă	Cost total

- **Data** – când ați cumpărat;
- **Activitate** – la ce categorie de activitate aparține; puteți avea foi sau tabele diferite pentru fiecare activitate separat pentru o urmărire mai ușoară;
- **Descrierea costului** – ce ați cumpărat;
- **Furnizor** – de unde ați cumpărat, pe cine ați plătit;
- **Numărul documentului** – care este numărul de identificare al documentului (factură, contract etc.);
- **Metoda de plată** – a fost în numerar sau prin bancă;
- **Cost** – cât de mult a costat;

- **Monedă** – dacă utilizați o monedă la nivel național, dar trebuie să raportați într-o alta (euro, de exemplu), aveți cursul de schimb pentru un calcul mai ușor; ratele pot fi impuse de către finanțator sau le puteți utiliza pe cele publicate oficial;
- **Cost total** – în cazul în care aveți o altă monedă, aceasta va fi conversia prețului în moneda de raportare.

Un centralizator într-o foaie separată poate fi, de asemenea, util. Astfel, puteți vedea cât ați avut inițial, cât ați cheltuit și cât mai aveți de cheltuit. Acest lucru vă poate oferi o privire rapidă asupra transferurilor potențiale de categorii, dacă este cazul și dacă este posibil.

Activitate	Buget inițial	Buget cheltuit	Diferența de cheltuit	Observații

- **Activitate** – din ce categorie de costuri face parte;
- **Buget inițial** – cât vi s-a aprobat pentru această categorie;
- **Buget cheltuit** – sumarul pentru aceeași tipologie de costuri de activitate;
- **Diferență de cheltuit** – buget inițial- buget cheltuit = diferența de cheltuit; cât mai aveți disponibil de cheltuit;
- **Observații** – dacă există un anumit termen până la care trebuie să cheltuiți banii, bugetul disponibil ca potențiale transferuri etc.

O notă rapidă pentru a pune capăt aspectelor financiare: fiecare resursă are un echivalent financiar, chiar dacă nu plătiți direct pentru ea. Asigurați-vă că apreciați sprijinul în natură pe care îl obțineți (voluntari, echipament pe care îl dețineți deja, spațiu etc.); nu este gratuit, este neprețuit. În absența sa, s-ar putea să fie nevoie să plătiți o sumă bună de bani pentru a-l avea. Fiți conștienți de valoarea lor și tratați-le în mod corespunzător!

## Monitorizare

Monitorizarea este procesul de colectare a informațiilor și a datelor, pentru a sprijini evaluarea acțiunilor întreprinse până în prezent, în vederea atingerii obiectivelor stabilite. Este utilizată intern în cadrul ONG-ului sau consorțiului, și este un proces de rutină ce examinează activitățile și progresul proiectului. Mai mult decât atât, aceasta susține identificarea devianțelor din timpul implementării.

Am abordat deja monitorizarea financiară în secțiunea anterioară. Prin urmare, ne vom referi la activități. Totul poate fi monitorizat dacă este urmărit, astfel că, dacă există alte

aspecte pe care le considerați importante pentru a fi monitorizate (de exemplu, resursele umane), adaptați tablele la nevoile voastre.

Iată un exemplu general de tabel de monitorizare a managementului:

Activitate	Data	Sursă	Metode	Responsabil	Perioadă	Raportare

- **Activitate** – ce să observați;
- **Date** – ce date și informații să colectați;
- **Sursa** – sursa datelor, de unde să le obțineți;
- **Metode** – metodele de colectare a datelor care să se aplică în ce contexte;
- **Responsabil** – cine face monitorizarea;
- **Perioada** – când se colectează datele, pentru cât timp, cât de des;
- **Raportare** – când, cui, cum să raporteze monitorizarea.



În cazul diseminării și exploatării rezultatelor, monitorizăm rezultatele prin diverse metode și instrumente, corelate cu planificarea pe care am făcut-o pentru acest lucru.

Iată un exemplu de astfel de tabel de monitorizare:

Rezultat	Indicator	Țintă	Metode	Instrument	Eșantion	Perioadă	Responsabil

- **Rezultatul** – care este rezultatul pe care îl urmăriți;
- **Indicator** – care este cantitatea sau calitatea preconizată (indicatorii stabiliți);
- **Target** – unde începeți vs. unde vreți să ajungeți;
- **Metode de colectare a datelor** – ce metode puteți folosi pentru a obține informațiile de care aveți nevoie;
- **Instrumente** – ce instrumente puteți utiliza pentru a obține informațiile de care aveți nevoie;
- **Populația de probă** – cu cine veți măsura rezultatul, cine este respondentul la metoda de colectare;
- **Perioada de colectare a datelor** – care este intervalul de timp, perioada, datele specifice la care veți colecta datele;
- **Persoana responsabilă** – persoana responsabilă pentru colectare (persoană specifică sau rol).

Metoda este modul general de abordare a unui aspect, cum ar fi observarea (analizarea documentelor, analizarea conținutului sau a studiilor de caz), ancheta socială, interviurile individuale sau grupurile de interes.

Instrumentele reprezintă modalitățile specifice de colectare a informațiilor, cum ar fi ghidul de observare, chestionarul sau un ghid de interviu. Simțiți-vă liberi să aveți două tabele sau secțiuni separate pentru urmărirea rezultatelor și a efectelor separat, dacă vă este mai convenabil.

Jurnalul proiectului, așa cum ne place să îl numim, este un instrument similar unei agende, unde puteți scrie informațiile pe care doriți să le urmăriți:

Data	Tip	Activitate	Rezultate	Observații

- **Data** – când a avut loc activitatea; se recomandă să fie exact data și nu un interval de timp, chiar dacă activitatea este pe termen mai lung; în ultimul caz, se scriu activitățile pe care le faceți într-un rând diferit, zilnic;
- **Tip** – din ce categorie mare de activități face parte (exemplu: management, vizibilitate, media, activitate, activitatea partenerului etc.);
- **Activitate** – ce s-a întâmplat exact, ce ați făcut;
- **Rezultate** – dacă au rezultat unele specifice, ce documente, linkuri, idei, sugestii, concluzii etc.;
- **Observații** – dacă s-a întâmplat ceva anume pe care îl puteți marca ca o viitoare sugestie, gânduri, idei care merită să fie luate în considerare sau potențial de ajutor în viitor.

Acest instrument este utilizat pentru a urmări punctele relevante, cum ar fi întâlnirile sau aparițiile presei, dar, de asemenea, îl puteți extinde la „start-stop” în ceea ce privește munca specifică pentru a pregăti un material, sau cât timp a durat o activitate etc. De exemplu, dacă astăzi ați lucrat 4 ore la scrierea unei broșuri, menționați acest lucru în observații. La sfârșitul unei activități, puteți vedea exact cât timp ați petrecut scriind astfel încât în viitor să aproximați cu ușurință timpul necesar pentru astfel de materiale (ex. o broșură 20 de pagini).

Un ultim instrument de monitorizare este tabelul de verificare a progreselor:

Indicator	Stare inițială	Perioada 1	Stare 1	Perioada 2	Stare 2	...	Stare finală	Observații



- **Indicator** – ce doriți să monitorizați;
- **Statutul inițial** – care este indicele de referință, punctul de plecare cum a fost identificat în context și analiza nevoilor;

- **Perioada 1, 2 etc.** – cât de des, termenele, intervalele de timp în care le verificăți progresul;
- **Statut 1, 2 etc.** – numere, procente, rezultate obținute în perioada respectivă;
- **Starea finală** – rezultatele pe care doriți să le obțineți, obiectivul vizat;
- **Observații** – orice sugestii, comentarii întâlnite pe drum sau la sfârșit.

## Evaluare

Evaluarea este un proces sistematic în cadrul căruia, pe baza diferitelor informații și date colectate, evaluăm pe baza unei valori. Aceasta se realizează prin respectarea unor criterii și standarde predefinite, și prin utilizarea datelor colectate prin intermediul monitorizării. Scopul său este de a îmbunătăți procesul (evaluare continuă) sau de a măsura rezultatele obținute (evaluare intermediară, finală).

Jack Philips introduce nivelul de evaluare, care este foarte util în prelucrarea informațiilor pe care le-ați colectat:

Nivel	Lanț de efecte	Ce măsurăm	Valoarea informațiilor	Poziția beneficiarului
1	reacție; satisfacție; acțiune	reacțiile participanților și satisfacția lor față de proiect și activitățile implementate	redușă	consumator
2	învățare	schimbări produse la nivelul cunoștințelor, abilităților și atitudinilor		
3	punere în aplicare	modificări survenite la locul aplicării și evoluția activităților planificate		
4	impact	modificări la nivelul general de funcționare al ONG-ului evaluat		
5	beneficiu care rezultă din anchetă	compară beneficiul evaluat în ceea ce privește condițiile financiare cu costurile proiectului	ridicată	client

Este important de menționat că doar informarea populației nu crește gradul de conștientizare, la fel cum doar instruirea nu schimbă comportamentul. Este nevoie de mișcări mai profunde pentru a genera o schimbare, și astfel, un impact.

Indicatorii generali de succes ai proiectului vostru pot fi:

- **Numere** – câți participanți, beneficiari, părți interesate, instituții etc. au fost implicați;
- **Timp** – activități, livrabile au fost finalizate la timp;
- **Funcționalitate** – întârzieri cauzate de livrarea rezultatelor în cadrul echipei de proiect;
- **Eficiență** – acțiuni întreprinse și performanța rezultată;
- **Eficacitate** – acțiuni întreprinse și calitatea performanței rezultate.

Evaluarea pe care am prezentat-o până acum se bazează pe acțiunile întreprinse și pe rezultatele produse. Am verificat dacă activitățile au avut loc, nu cum a decurs procesul. Pentru o evaluare completă este necesară și verificarea controlului calității.

### **Controlul calității și impactul**

Am evaluat rezultatele în termeni de realizare, dar calitatea lor este de asemenea relevantă, deoarece aceasta este ceea ce produce impactul.

Cum se măsoară impactul? Urmărind procesele și progresele pe care le realizați pornind de la ceea ce aduceți în proiect (faza inițială) și ceea ce obțineți (calitatea pe care ați produs-o/ oferit-o pentru a realiza schimbarea dorită):

- **Resurse, intrări, contribuții** – ce aduceți proiectului, care este faza inițială;
- **Activități** – ce faceți pentru a crea contextul schimbării; cum abordați situația;
- **Rezultate imediate** – ce produse sau rezultate ați creat pe baza activităților pe care le-ați desfășurat sau care le susțin;
- **Rezultate pe termen mediu** – ce efecte au generat activitățile și realizările voastre; în ce mod v-ați atins obiectivele cu acestea;
- **Impact** – ce schimbări ați provocat sau obținut cu privire la activitățile și realizările create; în ce mod ați atins scopul proiectului vostru cu acestea.



Măsurarea lor se face prin cuantificarea elementelor rezultate, cum ar fi numerele, gradele, procentele etc. Este important să se cuantifice, de asemenea, indicatorii de calitate sub formă de scări sau grade de satisfacție, impact, schimbări produse etc.

De exemplu, dacă avem ca indicator să ajungem la 5 tineri care sunt mai conștienți de oportunitățile de dezvoltare pe care le au, măsurarea impactului se poate face prin întrebări precum:

- **Cantitate (observare):** la câți tineri am ajuns, pe câți dintre ei i-am implicat în activitățile mele; au fost tineri cu care am mai lucrat anterior și am reușit să-i readuc;
- **Calitate (interacțiune cu participantul):** pe o scară de la 1 la 5, cât de conștienți erați de oportunitățile pe care le aveți, înainte de activitățile noastre; dar acum, după prezentarea noastră; pe o scară de la 1 la 10 cât de mulțumiți sunteți cu informațiile primite, cât de mult ați recomanda aceste activități prietenilor voștri, cât de convinși sunteți să participați la oportunități de acest gen?

După cum putem observa, solicitându-le să-și evalueze cunoștințele înainte și după interacțiunea cu noi, putem cuantifica calitatea rezultatelor educaționale vizate de activitățile noastre. Prin aceste cifre, împreună cu indicatorii cantitativi, putem într-adevăr măsura impactul pe care l-am creat.

A evalua dacă ne-am atins obiectivele sau nu înseamnă că inițial am specificat condițiile ce ne oferă un nivel sau cifre satisfăcătoare pe care dorim să le atingem.

Un tabel de verificare a controlului calității poate arăta astfel:



Rezultat	Responsabil	Cerințe	Produs rezultat	Diferențe	Măsură	Observații

- **Rezultat** – ceea ce verificăm;
- **Responsabil** – cine a făcut produsul, cine l-a coordonat;
- **Cerințe** – cerințele inițiale pe care le-ați stabilit, punctele de referință de depășit;
- **Produsul rezultat** – caracteristicile produsului obținut; ceea ce ați creat, cum este acesta;
- **Diferențe** – orice diferențe între ceea ce a fost solicitat și ceea ce a rezultat, dacă este cazul;
- **Măsura** – măsura cuantificabilă a succesului său; ar trebui menționate atât cantitățile inițiale, cât și cele obținute;
- **Observații** – orice comentarii, sugestii care au rezultat din proces.

Secțiunile stabilite pentru controlul și evaluarea calității includ, de exemplu:

- **Format** – cum ar trebui să arate produsele în final;
- **Conținut** – cât de util, satisfăcător este produsul;
- **Ușurință în utilizare** – cât de ușor, rapid, intuitiv și accesibil este produsul;
- **Orientare** – orice cerințe tehnice specifice pe care produsul trebuie să le aibă;
- **Cronologie și performanță** – timpul prevăzut inițial versus timpul petrecut efectiv la crearea produsului;
- **Eficiența costurilor** – costul prevăzut inițial vs. costul efectiv cheltuit pentru crearea produsului;
- **Schimbare și intervenție** – câte modificări necesită produsul pentru a ajunge la forma finală (numărul de întâlniri, versiuni revizuite, realocări bugetare, schimbarea persoanei responsabile etc.).

Nivelurile preconizate pentru aceste aspecte ar trebui să fie anticipate și stabilite inițial și apoi evaluate intern de către echipa de proiect (inițial ceea ce se așteaptă și, la sfârșit, ceea ce a rezultat efectiv). Pentru evaluarea rezultatelor finale beneficiați și de ajutorul utilizatorilor/participanților (chestionar, feedback etc.).

## Cea mai semnificativă schimbarea (CSS)

Aceasta este o tehnică de monitorizare și evaluare a unei activități din punctul de vedere participativ. Aceasta analizează modificările personale ce pot duce la luarea deciziilor interne, urmărirea modificărilor și care vă oferă motivul pentru care se întâmplă.

Pașii CSS sunt:

- **Creșterea interesului** – prezentarea mijloacelor necesare persoanelor cu care lucrați în mod direct; aveți nevoie ca aceștia să fie familiarizați și să înțeleagă pe deplin procesul, deoarece fac parte din acesta; acest pas include, de asemenea, formarea și pregătirea echipei (interviewatori și logistică) în acest sens;
- **Stabilirea domeniilor de schimbare** – care este scopul, dimensiunile (măsurarea), zona, respondenții (personal, consiliu, voluntari etc.) pe care doriți să îi abordați;
- **Stabilirea logisticii** – cât de des doriți să monitorizați modificările; ce tip de date colectați; ce întrebări (deschise), metode de înregistrare doriți să utilizați;
- **Colectarea relatărilor** – interacțiunile reale cu participanții sau personalul implicat în activități, și colectarea experiențelor lor;
- **Selectarea celor mai semnificative păreri** – filtrați informațiile pentru ceea ce aveți nevoie la monitorizare și evaluare; pregătiți un document cu materialul rezultat;
- **Feed-back rezultate** – realizați o întâlnire comună cu partenerii și / sau persoanele cheie și decideți care opinii sunt cele de interes;
- **Verificarea poveștilor** – verificați veridicitatea poveștilor; unii oameni tind să exagereze sau să aducă amănunte suplimentare în timp ce povestesc; de asemenea, este util să se vadă în practică povestea reală, deoarece poate fi mai mult decât ceea ce a fost spus inițial;
- **Cuantificarea relatărilor** – culegeți și analizați informațiile cantitative de care aveți nevoie (numărul de persoane implicate, numărul de activități la care s-au alăturat, numărul de înregistrări ale unei schimbări etc.);
- **Evaluarea și revizuirea procesului** – analizarea rezultatelor și tragerea concluziilor; aducerea de modificări metodelor sau abordărilor în activitățile de implementare, dacă este cazul.

Acest instrument este util în evaluarea impactului și a calității activității voastre în legătură cu persoanele cu care intrați în contact (grup țintă, beneficiari, părți terțe, părți interesate, echipă de lucru, parteneri etc.).

Nu este larg răspândit sau frecvent utilizat deoarece consumă mult timp (monitorizați pe termen lung), dar vă puteți gândi să-l utilizați pentru cele mai importante persoane pe care le implicați în proiect și ale căror povești sunt cele mai interesate.

## Raportare

Raportul este documentul sau setul de documente ce cuprinde informații despre modul în care ați gestionat proiectul sau o activitate în atingerea obiectivelor voastre. Există două tipuri de rapoarte: intermediare (în timpul proiectului/activităților, atunci când perioada este mai lungă) și finale (la sfârșitul proiectului/activității). Cele mai importante părți ale ei sunt cea tehnico-narativă, în care descrieți ceea ce ați făcut, și cea financiară, în care arătați cum a fost cheltuit bugetul (nu întotdeauna cerut în cazul activităților).

Nu există un format specific pe care ar trebui să-l aibă un raport. Fiecare finanțator are propriul șablon și este extrem de rar să nu primiți întrebări orientative privind ceea ce dorec să știe despre proiect. Unele dintre aspectele pe care le acoperă sunt:

- Managementul general – cum ați gestionat proiectul în ansamblu;
- Parteneriate, cooperare și colaborări – cum ați gestionat proiectul cu partenerii, implicarea acestora;
- Atingerea obiectivelor – cum și în ce măsură le-ați atins;
- Îndeplinirea sarcinilor – activitățile pe care le-ați făcut și gradul în care ați făcut tot ce v-ați propus;
- Procesul de comunicare – cum ați făcut acțiunile de promovare și diseminare;
- Monitorizare și evaluare – cum le-ați făcut, concluzii ale acestora;
- Rezultate și impact – ce rezultate specifice ați obținut; progresul învățării persoanelor implicate;
- Prezentare generală a bugetului – descrierea tipurilor de costuri pe care le-ați angajat, surse de cofinanțare.



Unele șabloane de raport sunt mai solicitante sau finanțatorii pot solicita multe detalii specifice. Consultați indicațiile din apel dacă există anumite documente suplimentare pe care trebuie să le pregătiți sau să le prezentați. Pe baza tuturor informațiilor colectate anterior, veți putea furniza aceste detalii în cel mai scurt timp.

Dacă totul este documentat cu atenție și păstrat în mod regulat, faza de raportare va fi mai puțin solicitantă în ceea ce privește timpul și efortul necesar.

## **Sustenabilitate**

Am văzut că schimbările profunde produse de intervenția proiectului, cunoscute și sub numele de impact, devin vizibile pentru o perioadă mai lungă după ce activitatea sau proiectul s-a încheiat. Durabilitatea este modul în care reușim să ne asigurăm că intervenția noastră continuă să producă efecte, chiar și după încheierea proiectului.

Sustenabilitatea este identificabilă la nivel de rezultat, strâns legată de efectele directe pe care le-am identificat în arborele de probleme. Pentru a ne sprijini copacul să crească și să treacă de faza sa de ofilire (arborele-problemă) trebuie să continuăm să folosim ceea ce am creat în proiect și astfel să „udăm rădăcinile” și să le îmbunătățim în timp (reducând sau eliminând cauzele).

Un aspect important al durabilității este că rezultatele ar trebui să fie sustenabile financiar chiar și după încheierea finanțării, deci iată unde devine utilă o altă planificare:

- Experiența profesională a persoanelor și organizațiilor – acesta este un lucru pe care îl puteți utiliza în continuare și în proiectele viitoare;
- Competențe dobândite – sporesc calitatea serviciului oferit, duc la loialitatea celor care au participat la activități față de ONG-uri, duc la dezvoltarea ONG-ului și la creșterea capacității sale organizaționale;
- Parteneriat – orice conexiune sau rețea ați reușit să inițiați, îmbunătățiți sau să dezvoltați în timpul proiectului poate continua ulterior;
- Legături puternice și expertiză în vederea rezolvării nevoilor entităților – ați făcut un alt pas către îndeplinirea misiunii voastre;
- Plan strategic de dezvoltare – ați creat și ați adus informații valoroase ce vă susțin planul de dezvoltare organizațională;
- Produse – creați-le de la început în moduri în care acestea sunt durabile, reproductibile, utilizabile în diferite tipuri de contexte;
- Ofertă potențială de noi servicii – rezultatele, cum ar fi manuale, ghiduri, planurile de învățământ etc. pot fi transformate în profit; ținând cont de faptul că produsele create trebuie să aibă în continuare licență liberă chiar și după încheierea proiectului, aici vânzarea se referă, de exemplu la versiunea tipărită a materialelor (disponibile gratuit pentru descărcare online, dar nu gratuit în versiunea tipărită), sau bazându-vă pe curriculumul sau manualul pe care l-ați creat, puteți dezvolta cursuri și le puteți facilita contra cost.

Pentru a vă planifica acțiunile de sustenabilitate, iată un tabel ajutător:

Rezultat reutilizabil	Utilizare internă	Utilizare externă	Beneficii financiare	Costuri	Concluzie

- **Rezultat reutilizabil** – care dintre rezultate puteți continua să le utilizați;
- **Utilizare internă** – cum îl puteți folosi în avantajul vostru (dezvoltare internă);
- **Utilizare externă** – cum îl puteți folosi în avantajul altora (instruire, sprijin pentru alții);
- **Avantaje financiare** – dacă ați putea obține beneficii financiare, cum ar fi acestea, ce valoare ar avea;
- **Costuri** – cât de mult v-ar costa să continuați să-l folosiți, să-l întrețineți, să-l produceți;
- **Concluzie** – dacă rezultatul va fi refolosit sau nu, și în ce condiții.

Puteți utiliza cu ușurință rezultatele tabelului ca fundamente pentru proiecte viitoare sau continuarea subiectului curent.

## Logistică pe toate părțile

În secțiunea anterioară am văzut diverse instrumente și metode de gestionare a proiectului nostru. Vom analiza acum pregătirile logistice specifice pentru evenimente locale sau mobilități internaționale (întâlniri între parteneri sau participanți ai partenerilor).

Ne vom referi la logistica unei mobilități (mai multe zile), dar puteți aplica cu ușurință informațiile la un eveniment mai mic, de asemenea.

### Transport

Decideți împreună cu partenerii sau participanții cele mai bune rute în funcție de locul în care vă aflați și de unde pleacă ei. Puteți pregăti în prealabil un document cu principalele companii sau destinații care sosesc în zona voastră, precum și opțiunile de transport local pentru a ajunge la locul de desfășurare.

Încercați să-i sprijiniți cu informații care să-i ajute să vă ajute. Cu cât este mai scurt, mai convenabil și mai economic, cu atât mai bine pentru toate părțile implicate. Țineți cont de mijloacele de transport (avion, tren, autobuz, feribot), prețurile, programul, amplasarea stațiilor și necesitatea de a face transferuri dacă este cazul, opțiunile de sosire apropiate (în principal pentru sosirile internaționale).

Colaborarea cu participantul la planul de sosire/plecare vă poate oferi informații direct de la sursă pentru a planifica local, precum și mai multe informații despre modul în care aceștia pot ajunge în siguranță și economic la locație. Poate că există un anumit autobuz care nu funcționează după ora 22.00 și trebuie să-i redirecționați sau să găsiți o altă soluție.

În cazul în care există documente specifice pe care trebuie să le colectați pentru documentația financiară sau rambursare, anunțați participanții cu privire la condiții în prealabil, astfel încât aceștia să știe ce să vă dea și să ușureze procesul de rambursare / procesul de decont de cheltuieli.

Asigurați-vă că notați data, ora și punctul de sosire, precum și transferurile, dacă este cazul, atât pentru sosiri, cât și pentru plecări. Aveți în vedere diferențele potențiale de fus orar dintre țara lor și a voastră. Aceasta poate afecta informațiile pe care le furnizați pentru transferurile locale.

## **Asigurare**

Indiferent de tipurile de activități, dar și mai mult în cazul celor mai predispuse la pericole (cățărări pe stânci, sport, drumeții etc.), se recomandă ca fiecare participant ce se alătură mobilității voastre să aibă o asigurare.

Aceasta ar trebui să acopere călătoria (anularea zborurilor, pierderea legăturilor, pierderea documentelor, pierderea bagajelor etc.) și problemele de sănătate (accidente, boli, medicație, spitalizare etc.). Cu cât este mai complexă, cu atât poate fi mai bună, dar luați în calcul costurile.

În cazul statelor membre UE, Cardul European de Asigurări Sociale de Sănătate poate fi obținut gratuit (verificați reglementările la nivel național), care acoperă o mulțime de situații de urgență.



## Viză

Pentru participanții ce vin din țări care au nevoie de vize, ar trebui să vă pregătiți pentru aceste proceduri. Există două tipuri: emise la frontieră și emise de ambasadă. Primul tip este destul de ușor, deoarece poate fi necesară plata unei taxe sau doar obținerea unei ștampile de intrare, direct la graniță.

Pentru ambasadă, există pași anteriori pe care trebuie să-i faceți pentru a sprijini participantul. Perioada de obținere a acesteia depinde foarte mult de relația dintre țări. Poate dura câteva zile până la o lună sau chiar mai mult, dacă stabilirea interviului durează, de asemenea, un timp. Participantul trebuie să completeze o cerere, la care anexează diverse documente personale, dar și documente de la voi, ca organizație de găzduire.

O invitație sau un contract este cel mai probabil util pentru procedura de viză. Ar trebui să includeți detalii importante despre organizația voastră și despre proiect, cum ar fi: datele de identificare ale ONG-ului vostru, datele de identificare ale persoanei invitate, detalii despre proiect și mobilitate (date, locație, activități), costurile acoperite de către cine și pentru ce, cine este finanțatorul, datele de contact ale managerului de proiect sau ale persoanei responsabile cu aspectele legate de călătorie.

În plus față de invitație, este posibil ca participanții să trebuiască să prezinte dovada cazării (puteți trimite o copie a contractului de la locul unde îi veți găzdui), posibilitatea de a se întreține în străinătate (dacă se solicită documente suplimentare, puteți trimite și un extras bancar sau o copie a contractului cu finanțatorul), de transport (pot face o rezervare pentru zboruri).

Rețineți că pentru majoritatea cazurilor în care aveți nevoie de viză, veți avea nevoie de un pașaport valabil timp de cel puțin 6 luni de la intrarea în țară. La fel de important este că pentru obținerea unei vize, participantul trebuie să aibă asigurare de călătorie.

## Cazare

Locul de cazare depinde foarte mult de subiectul proiectului și de locul de desfășurare a acestuia. De exemplu, dacă aveți un proiect despre educația în aer liber, vă puteți gândi la cazarea lor într-o tabără de corturi.

Pentru a economisi bani, gândiți-vă la locuri alternative care pot fi mai ieftine, dar care să aibă cel puțin standarde minime de calitate. Puteți opta pentru hoteluri, pensiuni, vile, cămine sau chiar oaspeți în casele comunității locale. În aceeași notă, puteți opta pentru camere cu capacități mai mari sau mai mici, cu sau fără acces la baie din cameră.

Printre motivele pentru care ar trebui să alegeți un loc sau altul ar trebui să fie:

- Ușurința participanților de a ajunge acolo, dar mai ales a voastră (în special în caz de urgență); în cazul în care trebuie să mergeți în alte locuri pentru activități și nu se află la distanțe de mers pe jos, ar trebui să aveți acces în apropiere la transport public sau soluții pentru transferuri private;
- Confort și „liniște”, să nu deranjați pe nimeni altcineva și nimeni să nu vă poată deranja (alți oaspeți, vecini băgăcioși etc.);

- Facilitățile pe care le oferă acoperă aproape tot, dacă nu chiar tot de ceea ce aveți nevoie, astfel încât să aveți totul într-un singur loc (dormit, mâncare, activități);
- Facilități din jurul locului, cum ar fi restaurante, baruri, magazine etc; dacă doriți ca participanții să formeze o legătură mai strânsă și să se cunoască mai bine, vă recomandăm să optați pentru o locație destul de retrasă, astfel încât participanții să fie „forțați” să petreacă timp împreună.

Alocarea pe camere a fost întotdeauna împărțită: să îi amestecați sau nu. Acest lucru depinde de voi și de ceea ce doriți să obțineți în timpul informal. Nouă ne place să îi amestecăm pentru șansa de a cunoaște alte persoane, dar există și cazuri când îi ținem în grupuri (bariera lingvistică este cea mai frecventă). Indiferent de preferințele voastre, asigurați-vă că faceți alocarea pe camere înainte de sosire. Acest lucru vă va ușura procesul de check-in

Comunicați participanților dacă ar trebui să-și aducă anumite obiecte, cum ar fi cele personale (igienă, prosoape, papuci etc.) sau specifice activităților (corturi, saci de dormit, ghete de drumeție etc.).

## **Alimentație**

Partea cea mai interesantă, dar cea mai solicitantă. Există diferite restricții sau preferințe pe care le puteți întâlni în zilele noastre: meniuri fără restricții, vegetariene, ovo-lacto vegetariene, vegane, halal, pescariene, intoleranță la lactoză, intoleranță la gluten, alergii și multe altele.

Pentru a evita o problemă foarte mare cu alimentele, vă recomandăm să oferiți câteva opțiuni de bază și să puneți o secțiune de comentarii unde pot scrie cerințe suplimentare, dacă este cazul (cum ar fi alergiile). Cu cât oferiți mai puține opțiuni, cu atât este mai ușor să o gestionați, desigur, fără a neglija restricțiile dietetice reale.

În ceea ce privește meniul, gândiți-vă la alimentele generale apreciate la nivel internațional, precum și la unele locale. S-ar putea să credeți că străinii sunt întotdeauna atrași să încerce mâncărurile locale, ceea ce în majoritatea cazurilor este adevărat, dar asta nu înseamnă că le și place. Încercați unele și, dacă au succes, păstrați-le în meniu, dacă nu, nu le repetați. Faceți o listă cu personalul de la bucătărie/catering și asigurați-vă că include toate restricțiile dietetice.

Ceea ce a funcționat destul de bine pentru noi au fost mesele „bufet suedez”, ceea ce înseamnă că oferiți diverse opțiuni și oamenii pot alege (nu porții prestabilite pe o singură farfurie). Toată lumea poate mânca ce le place și astfel reduceți risipa.

Acest lucru nu înseamnă că trebuie să oferiți 10 opțiuni tot timpul, puteți merge cu ușurință cu opțiuni fără restricții și vegane, astfel încât toată lumea să poată găsi ce să mănânce. Desigur, în acest caz, trebuie să luați în considerare faptul că anumite alimente ar putea fi mai plăcute decât altele, astfel încât trebuie să găsiți un echilibru în cantități.





La început, poate fi mai dificil să determinați care sunt alimentele preferate sau apreciate în general (în funcție și de țara de proveniență), așa că solicitați feedback și „țineți evidența” alimentelor consumate în cea mai mare și mai mică măsură. Păstrați lista și utilizați-o în viitoarele mobilități.

Puteți conveni cu bucătăria asupra unui meniu specific, dar încercați să aveți flexibilitate în ceea ce-l privește. Dacă observați în timpul activității că anumite mâncăruri sunt cerute sau nu sunt consumate în mod frecvent, încercați să ajustați meniul în consecință.

Un alt aspect de menționat aici este varietatea alimentelor. Cartofii, orezul și pastele sunt cele mai ușoare, mai rapide și sațioase tipuri de mâncare pe care le puteți avea. Încercați să îl echilibrați totuși cu mai multe legume ca salate sau chiar garnitură.

### **Pauză de cafea**

Oferiți participanților posibilitatea de a avea acces la apă (în mod constant). În plus, puteți da ceai, cafea sau chiar unele gustări, prăjituri sau fructe pentru pauze. Nu trebuie să-i hrăniți cu acestea, așa că nu mergeți pe cantități mari.

Puteți lua în considerare pauzele pentru cafea după fiecare sesiune de lucru (maximum 1,5-2 ore), de câte 15-30 de minute. O zi de lucru nu ar trebui să depășească 8 ore, dar vă recomandăm un maxim de 4 sesiuni (6 ore), cu 2 dimineața și 2 după-amiaza, în timp ce restul perioadei să fie dedicat pauzelor de cafea, prânzului și timpului liber.

## Activități

Se recomandă ca sala sau spațiul de desfășurare a activității să fie în incinta unității de cazare sau în apropiere, pentru a evita pierderea timpului cu deplasarea spre și dinspre ea, dar și pentru a fi mai ușor din punct de vedere administrativ (aceeași facturare, fără discuții suplimentare sau cercetare pentru un loc, acces constant etc.).

Vedeți ce oferă spațiul în ceea ce privește echipamentul (calculator, internet, videoprojector, sistem de sunet, microfoane etc.) și mobilierul (scaune, mese, canapele etc.) și gândiți-vă ce aveți nevoie pentru activitățile voastre (Gantt – secțiunea resurse).

În cazul în care locația nu dispune de aceste facilități, asigurați-vă că puteți acoperi nevoile respective (aducând echipamentul propriu, obținând sponsorizări, împrumutând sau închiriind). Dacă acest aspect creează multă agitație sau nu puteți găsi o soluție viabilă, este mai bine să căutați o altă locație.

Evident că locația ar trebui să ofere suficient spațiu pentru a vă permite atât vouă, cât și participanților să se încadreze și să desfășoare activitățile într-un mod confortabil.

Sala de activități nu este doar spațiul în care aveți activitățile, ci este și al participanților, și unde aceștia vin să învețe și să se bucure de timpul lor împreună. Gândiți-vă la obiecte, decorațiuni, informații pe care le puteți pune în jur pentru a face locul mai atrăgător, distractiv și să creeze o atmosferă bună. Lipiți hârtiile pe care le primiți de la grupurile de lucru, cutia cu întrebări, zvonuri, propuneri de activități în timpul liber, cuvinte în diferite limbi, citate inspiraționale, obiecte pierdute și găsite, „peretele” proiectului (imitând rețelele sociale) etc.

Gantt și bugetul resurselor vă furnizează informații despre ceea ce aveți nevoie și cantitățile necesare. Încercați să achiziționați (sau să obțineți în posesia voastră) tot ce aveți nevoie în avans și evitați cumpărăturile de ultim moment. Evitați stresul de a nu avea timp sau persoanele necesare pentru a face achizițiile atunci când sunteți foarte ocupat cu facilitarea activităților.

Faceți-vă planuri de rezervă (și materiale pentru acestea) în cazul în care lucrurile nu merg așa cum ați planificat inițial. Ar putea fi vremea (activități de interior-exterior), nevoile participanților, anularea invitațiilor speciali etc. Indiferent de motiv, faceți-vă un plan și fiți pregătiți pentru el.

Pe lângă tema proiectului și activitățile legate de aceasta, ar trebui să vă gândiți la activități pentru a face grupul să se cunoască reciproc (în prima zi) și să interacționeze pe întreaga durată a mobilității (construire a echipei).

Asigurarea spațiului și a timpului pentru socializare este de asemenea importantă pentru a vă putea gândi la activități ce îi pot uni (petrecere de bun venit și rămas bun, seară culturală, seri de film, petreceri în pijama, karaoke, povești, foc de tabără, jocuri, dans, zile de naștere sau petreceri de nume, sărbători naționale etc.).

## **Pregătirea participanților**

**Cultură** – dacă aveți participanți din diferite țări care nu sunt obișnuiți cu cultura, tradițiile și obiceiurile locale, puteți lua în considerare pregătirea în avans a unui pachet informativ general în acest sens. Puteți include informații importante despre legile locale (consum de alcool, droguri, tutun, ordine publică etc.), o mică prezentare despre țara, regiunea sau orașul vostru, unele aspecte turistice și hărți.

**Monedă** – dacă utilizați alte valute decât cele din țările participanților, menționați ce folosiți și un curs de schimb aproximativ pentru cele mai populare valute.

**Lingvistic** – asigurați-vă că aveți posibilitatea de a interacționa în mod egal cu toți participanții în timpul mobilității, ceea ce înseamnă că dacă nu vorbesc limba, *cineva* (de preferință din grupul lor) o cunoaște și vă poate sprijini cu facilitarea traducerilor; vorbiți cu ei pentru a fi siguri că știu la ce se înscriu, deoarece traducerile nu sunt atât de ușoare și este destul de solicitant ca efort și timp; regândiți-vă activitățile pentru că acest lucru poate dezechilibra dinamica grupului sau poate dura mai mult timp; vă puteți gândi chiar la un scurt „curs de limbă” pe care ei să îl urmeze înainte de sosire (cu cele mai comune fraze) sau în timpul mobilității, cu contribuții din limba fiecărui participant.

**Suport de învățare** – în funcție de tipul de mobilitate, puteți avea formatori sau facilitatori, care ar trebui să includă în programul de învățare, de asemenea, debrief și reflecție asupra lucrurilor învățate și activități; în plus, puteți avea sprijinul liderilor de grup sau facilitatori care conduc întâlniri de reflecție.

**Riscuri** – discutați cu partenerul sau participanții și solicitați-le să facă o listă de întrebări cu privire la siguranța și riscurile la care ar putea fi expuși; oferiți-le răspunsurile în aceeași întâlnire sau după aceea în scris; acest lucru vă poate oferi idei suplimentare pentru a completa matricea de riscuri, în special pentru activități.

**Diseminare** – Deși nu este obligatoriu, ceea ce facem noi este să includem o sarcină pentru participanți privind diseminarea (avem un contract și cu ei, nu doar cu partenerul). Acest lucru înseamnă că la sfârșitul mobilității, fie în timpul activităților dacă este inclus sau după ce ajung acasă, ei pregătesc un material de diseminare în formatul dorit (articol, colaj foto, video, mărturie, prezentare publică etc.) și îl distribuie în rețeaua lor, furnizându-ne și nouă acel material pentru a-l distribui la rândul nostru. Acest lucru îi ajută să își conștientizeze experiența (să reflecteze asupra a ceea ce s-a întâmplat) și vă ajută să ajungeți la un număr mai mare de oameni cu proiectul vostru.

## **Siguranță și protecție**

**Siguranța la fața locului** – puneți într-un loc vizibil numerele de urgență și aveți la dispoziție un kit de prim ajutor (și o persoană instruită să-l utilizeze este de ajutor); asigurați-vă că aveți o sesiune cu privire la siguranța cu participanții la început, unde să discutați despre locurile de întâlnire în caz de urgență, numere de apel, pe cine să contacteze în cazul în care se pierd etc.; gândiți-vă la situațiile pe care le puteți întâlni.

**Asigurare** – pe lângă toate măsurile pe care le puteți lua, este important ca participanții să aibă asigurare pentru perioada de mobilitate și călătorie.



**Securitate socială** – trebuie să luați în considerare toate regulile scrise și nescrise ale comunității voastre și să le menționați în comunicarea cu partenerii și participanții (mai bine să fie în formă scrisă). De exemplu, luminile stradale se sting la ora 22:00 pentru economisirea energiei, nu ai voie să te deplasezi singur după ora 00:00, trebuie să ai mereu asupra ta un act de identitate, trebuie să prezinți actul de identitate pentru a intra în baruri, magazinele alimentare se închid la ora 17:00, bucătăria restaurantelor se închide la ora 23:00, trebuie să porți mâneci lungi, pantaloni sau fuste pentru a intra într-un loc religios, trebuie să-ți acoperi capul în momentul intrării într-un spațiu religios etc. Aceste reguli pot fi naționale sau specifice contextului local și trebuie respectate și de către oaspeți. Ușurați-le integrarea în comunitatea locală furnizându-le aceste informații – voi le cunoașteți cel mai bine.

**Cultură** – Reunirea a numeroase culturi și religii diferite este o experiență minunată, dar poate fi și principala cauză a conflictelor; limbile, valorile, mentalitățile și opiniile diferite întotdeauna au generat tensiuni și acel fum ce poate deveni ușor un incendiu; creați un spațiu sigur pentru deschidere și toleranță, încurajați pe toată lumea să pună întrebări și să reformuleze în cazul în care nu înțeleg ceva, fiți deschiși la experiențe și să nu vă lăsați ofențați ușor, deoarece ceea ce este normal într-o țară poate să nu fie în alta. Practicile religioase sunt importante de luat în considerare deoarece acestea pot genera furie, lipsă de respect, disocieri, stereotipuri sau prejudecăți.

**Prognoză meteo** – utilă nu numai pentru a ști cum să vă planificați activitățile, ci și pentru ca ei să își pregătească bagajele. Luați în considerare faptul că vremea este diferită chiar și în interiorul aceleiași țări și atunci când oamenii călătoresc, mai ales pentru prima dată, au tendința de a se ghida și de a se raporta la ceea ce știu; o persoană care vine din sudul Italiei în România în timpul iernii ar putea avea un șoc când vede că aici sunt -15°C și nu 15°C, astfel încât au nevoie de haine adecvate pentru a se simți confortabil.

**Evaluarea riscurilor** – verificați matricea riscurilor și vedeți ce ar putea apărea, și cum puteți reacționa la aceasta în ceea ce privește activitățile. Pregătiți-vă în prealabil și puteți diminua problemele și crește încrederea în capacitatea voastră de a gestiona un proiect și de a organiza activități.

## **Vizibilitate și promovare**

Este posibil să doriți să pregătiți din timp design-urile sau chiar materialele pentru asta. Iată câteva elemente pe care le puteți crea și utiliza:

- **Logo-ul proiectului** – o identificare vizuală a proiectului vostru, oferind o legătură clară cu subiectul abordat;
- **Postere, coperti** – furnizarea de informații despre cine sunteți, ce vreți să faceți, locație, date, acces la mai multe detalii;
- **Broșuri de prezentare, pachete informaționale** – informații de care participanții ar trebui să fie conștienți, cum ar fi informații turistice și logistică, sau despre activități, așa cum s-a menționat anterior;
- **Materiale promoționale** – autocolante, tricouri (sau alte articole de îmbrăcăminte), căni, stilouri, carnețele, rucsacuri, sticle de apă etc.; orice pentru care aveți buget și care sunt de utilitate chiar și după terminarea mobilității (astfel încât să poată continua să-l folosească și să crească gradul de conștientizare al proiectului);
- **Website, blog, buletine informative, conturi de rețele sociale** – informații despre ONG, parteneri, activități ale proiectului, actualizări din perioada de implementare, materiale reieșite din activități, rezultate etc.; nu este nevoie să creați pagini noi de fiecare dată când aveți un proiect, puteți doar să alegeți ceea ce aveți deja, dar apoi puteți crea o subpagină, să utilizați etichete și hashtag-uri, categorii etc., pentru a diferenția acest proiect de altele.
- **Certificate de participare** – pentru a mulțumi pentru participarea sau implicarea în activitățile tale; acestea pot include chiar și o descriere a activităților și obiectivelor de învățare-rezultate, pentru a nu se limita doar la prezență.

## **Roluri cheie**

Persoana responsabilă cu Media ar trebui să se ocupe de realizarea de fotografii, înregistrări video, postarea pe rețelele sociale și menținerea contactului cu comunitatea (participanți externi) sau mass-media. Acțiunile de vizibilitate și promovare ar trebui să se desfășoare zilnic. În plus față de persoana desemnată, puteți identifica și „specialiști” printre participanți care să vă ajute în acest sens. Totuși, aveți grijă ca principalul lor obiectiv să fie participarea la activități, nu realizarea de materiale media.



Persoana responsabilă cu Logistica este adesea cea care se ocupă de toate aspectele logistice (găsirea cazării, mâncării, transportului etc.) și este în contact cu furnizorii acestora. Principalul său obiectiv este de a se asigura că totul este funcțional, disponibil și utilizabil. Această persoană poate fi, de asemenea, responsabilă de colectarea tuturor documentelor financiare rezultate din activități, cum ar fi chitanțele de cumpărături, plata cazării, biletele, documentele de călătorie ale participanților etc.

Persoana responsabilă cu Activitățile este cea care se ocupă de desfășurarea propriu-zisă a activităților, fie în calitate de facilitator sau formator, fie coordonând vorbitorii, invitații, facilitatorii, formatorii. Pe lângă implementarea efectivă a activităților, această persoană este responsabilă de pregătirea (sau asigurarea obținerii) în prealabil a materialelor ce urmează a fi utilizate (prezentări, flipchart-uri, materiale informative etc.) și le urmărește prin intermediul unui raport zilnic.

Este important să alocați cel puțin trei persoane diferite acestor trei roluri, dacă nu chiar mai multe. Să faceți totul în același timp poate fi extrem de solicitant și uneori nu puteți rezolva simultan toate problemele apărute.

Persoana Reclamantă este cel mai adesea întâlnită printre participanți. Nu este neapărat un rol pe care îl atribuiți, ci îl preiau în mod liber. Probabil nu veți reuși să mulțumiți pe toată lumea în privința tuturor aspectelor, așa că nu vă îngrijorați în acest sens. Ceea ce trebuie să vă preocupe și pentru care să vă pregătiți temeinic este să aveți o cazare bună, mâncare excelentă și activități bine planificate. Restul se poate ajusta și vine odată cu experiența acumulată. În cazul în care „plângăcioșii” încep să creeze probleme, încercați să rezolvați situația pe loc. Fiți deschiși la comunicare și rezolvați situația cât mai rapid și convenabil posibil pentru toată lumea. Totuși, nu vă implicați în cereri exagerate care depășesc limitele rezonabile.

### **Șablon pentru un pachet de informații**

Nu trebuie să vă limitați la aceste informații specifice. Simțiți-vă liberi să adăugați informații pe care le considerați relevante sau să eliminați ceea ce nu considerați relevant pentru voi.

#### Informații generale

- Numele proiectului, numărul de identificare;
- Organizația gazdă;
- Date;
- Loc de desfășurare (oraș, țară);

#### Transport și transfer internațional

- Aeroporturi din apropiere, distanța față de orașul vostru (dacă este diferită), potențialele rute sau companii de zbor;
- Informații despre transferurile către orașul/locul de desfășurare a activităților.

#### Transport local

- Informații despre transportul public local, taxiuri (tarife generale, program de lucru, o hartă a legăturilor etc.).

## Comunitate locală

- Fus orar;
- Temperaturi preconizate;
- Monedă și cursuri de schimb, plăți cu cardul/numerar;
- Ghid turistic local.

## Cazare

- Numele și adresa unității de cazare;
- Ore de check-in/out;
- Ce este inclus și ce nu (mese, acces la bucătărie, opțiuni suplimentare etc.).

## Mese și pauze de cafea

- Unde este micul dejun și cum este servit (dacă este la cazare, pe cont propriu etc);
- Cum este oferit prânzul și unde;
- Opțiuni pentru cină;
- Facilități pentru pauze de cafea.

## Spațiu de lucru și materiale

- Amplasarea spațiului de lucru;
- Orice solicitări speciale de echipamente/materiale din partea partenerilor;
- Poate fi în același loc de cazare sau într-unul diferit.

## Activități

- A se preciza ordinea de zi; aceasta ar trebui să includă subiectele, datele și orele discuțiilor;
- Să sublinieze dacă partenerii trebuie să pregătească materiale specifice (prezentări, documente, materiale etc.);
- Stabiliți termene limită pentru primirea anumitor materiale sau informații de care aveți nevoie.



## Modelul unei liste de verificare

Măsurile de luat	Responsabil	Termen limită	Terminat	Observații
<b>ÎNAINTE DE MOBILITATE</b>				
Agenda și datele mobilității				
Lista persoanelor care participă				
Pregătirea listei de participare				
Pregătirea certificatelor de participare				
Sprijinirea partenerilor pentru călătorie				
Găsirea unei cazări potrivite				
Pregătirea infopack-ului mobilității				
Informarea partenerilor cu privire la agenda, logistica locală, materialele de pregătire				
Pregătirea materialelor pe care trebuie să le prezentați				
Deținerea de informații clare despre sosirea fiecărui participant				
Deținerea de informații clare despre regimul lor alimentar				
Tipărirea listelor de participare (>2 copii)				
Tipărirea certificatelor de participare și semnarea de către reprezentantul legal				
Tipărirea altor documente de care aveți nevoie				
Pregătirea materialelor de vizibilitate ale finanțatorului și proiectului				
Pregătirea sălii de întâlnire (mobilier, echipamente, materiale de lucru)				
Pregătirea pauzei de cafea				
Plasarea materialelor de vizibilitate ale finanțatorului și ale proiectului în locuri potrivite pentru fotografii				
Postarea pe rețelele sociale despre mobilitatea viitoare				

Măsurile de luat	Responsabil	Termen limită	Terminat	Observații
<b>ÎN TIMPUL MOBILITĂȚII</b>				
Participanții semnează listele				
Solicitarea reprezentantului vostru legal să semneze lista de participare				
Facerea de fotografii cu elementele de vizibilitate ale finanțatorului și proiectului, dacă este posibil				
Postarea pe rețelele sociale despre mobilitate				
Măsurile de luat	Responsabil	Termen limită	Terminat	Observații
<b>LA SFÂRȘITUL MOBILITĂȚII</b>				
Deținerea de informații clare despre plecarea fiecărui participant				
Pregătirea procesului-verbal sau unui raport al mobilității				
Postarea pe rețelele sociale despre mobilitate				
Pregătirea și realizarea de acțiuni și evenimente de diseminare				



## Modelul unei proceduri pentru organizarea unei mobilități

Pentru o mobilitate transnațională organizată cu succes, ar trebui luate în considerare următoarele etape:

### ASPECTE PRACTICE

Înainte de întâlnire

- Verificați formularul proiectului pentru a vedea subiectele mobilității; discutați cu coordonatorul dacă aveți întrebări;
- Pregătiți agenda mobilității în conformitate cu cererea de proiect și cu evoluția din prezent; consultați partenerii în cazul în care există alte aspecte pe care aceștia ar dori să le abordeze în decursul acesteia;
- Stabiliți datele de comun acord cu toți partenerii; alocați timp suplimentar pentru călătorie, pe lângă zilele de mobilitate;
- Solicitați numele participanților de la fiecare partener; sprijiniți-i cu logistica locală pentru călătorie și cazare;
- Pregătiți lista participanților și certificatele de participare;
- Sunteți facilitatorul mobilității, așa că pregătiți-vă materialele/prezentările în avans; asigurați-vă că partenerii/participanții știu cât mai bine și în timp util ce trebuie să pregătească (dacă este cazul);
- Creați un material ce să conțină toate informațiile necesare călătoriei/transferului la cazare, locația mobilității, aranjamentele alimentare etc. (infopack); Puteți include materiale/informații privind comunitatea locală pentru a sprijini participanții ce vin, să cunoască mai multe despre comunitatea voastră;
- Trimiteți agenda mobilității, lista materialelor pe care trebuie să le pregătească (dacă este cazul) și orice alte informații de care ați putea avea nevoie pentru organizarea mobilității;
- Organizați sosirile/transferurile locale și check-in-urile;
- Asigurați-vă că aveți tot ce aveți nevoie pentru sala de activitate (mobilier, echipamente, materiale de lucru); încercați echipamentele înainte pentru a evita problemele tehnice;
- Printați în avans lista de participare și alte documente de care aveți nevoie;
- Pregătiți un roll-up/banner/material vizibil cu logo-ul proiectului și/sau al programului de finanțare; amplasați-l într-un loc vizibil în sala de activități, potrivit pentru fotografii în timpul mobilității;
- Postați pe conturile de rețele sociale că va avea loc mobilitatea și câteva detalii despre aceasta, folosind cel puțin hashtag-urile finanțatorului și ale proiectului.

## În timpul mobilității

- Tipăriți în avans listele de participare și certificatele de prezență și rugați-i pe toți să semneze cu cerneală ALBASTRĂ; asigurați-vă că reprezentantul legal al organizației voastre le semnează;
- Monitorizați-vă activitățile; la sfârșitul mobilității sunteți responsabil să pregătiți un proces verbal sau un raport și să îl trimiteți împreună cu toate materialele prezentate către toți partenerii;
- Faceți fotografii în timpul activităților; asigurați-vă că aveți cel puțin o fotografie de grup și că sigla proiectului și/sau a programului de finanțare este vizibilă în aceasta;
- Postați pe conturile de rețele sociale că mobilitatea are loc și puține detalii despre aceasta (nu ezitați să includeți fotografii sau orice fel de material vizual), folosind cel puțin hashtag-urile finanțatorului și ale proiectului vostru.

## La sfârșitul mobilității

- Organizați plecările (transferuri locale) și check-out-urile;
- Postați pe conturile de rețele sociale că mobilitatea a avut loc și puține detalii despre aceasta (nu ezitați să includeți fotografii sau orice fel de material vizual), folosind cel puțin hashtag-urile finanțatorului și ale proiectului vostru;
- Pregătiți și implementați activități de diseminare de către voi, de către partenerii voștri, cu/de către participanți.

## LOGISTICĂ

### Călătorie

- Verificați cu partenerul rutele potențiale către cel mai apropiat sau mai convenabil aeroport din apropiere;
- Verificați transferurile potențiale (orar, mijloace de transport disponibile) către orașul vostru înainte de a cumpăra biletele de avion sau oferiți diverse alternative cu orarul și prețurile lor (autobuz, tren, transfer privat, taxi etc.);
- Odată ce biletele sunt cumpărate, notați data și ora sosirii pentru fiecare participant/ partener.

### Cazare

- Căutați local cazare potrivită cu privire la preț, oferta de mic dejun (dacă este cazul), condițiile camerei și distanța până la sala de activități (dacă nu oferă spațiu);
- Decideți care se potrivește cel mai bine nevoilor voastre.

## Regimul alimentar

- Pentru mesele pe care le organizați, asigurați-vă că întrebați participanții despre dieta lor alimentară și planificați în consecință;
- Asigurați-vă că pauza de prânz este suficient de lungă, în conformitate cu aranjamentele alimentare pe care le faceți;
- Simțiți-vă liber să propuneți opțiuni de gastronomie locală și să recomandați locuri unde să mănânce, în cazul în care au timp liber și nu le organizați mesele.

## Spațiu de lucru și materiale

- Asigurați-vă că aveți suficient spațiu și mobilier (mese, scaune, canapele etc.) pentru toți participanții, inclusiv pentru membrii voștri care participă la mobilitate;
- Țineți la îndemână un proiector și un laptop pentru prezentări digitale/întâlniri online cu membri care nu au putut participa fizic; asigurați-vă că aveți o cameră web și un microfon, și o conexiune bună și stabilă la internet;
- Pregătiți în avans câteva produse de papetărie pentru activități; asigurați-vă că participanții au un carnetel/hârtie și pixuri, sau oferiți-le prelungitoare pentru laptopurile lor să-și noteze informații, dacă este necesar;
- Reduceți pe cât posibil consumul de hârtie și plastic, și oferiți alternative mai ecologice ori de câte ori este posibil;
- Țineți cont de faptul că potențialele costuri ale sălii de activități, ale materialelor de lucru sau ale pauzelor de cafea vor fi acoperite de fiecare organizație de găzduire.

## Pauze de cafea

- Asigurați-vă că aveți la dispoziție cafea/ceai și apă pentru participanți;
- Prăjiturile sau fructele sunt de asemenea binevenite;
- Reduceți cât mai mult posibil consumul de hârtie și plastic și, ori de câte ori este posibil, furnizați articole lavabile.

## **ANEXE**

I. Lista de participanți

II. Certificate de prezență

III. Model de infopack

IV. Lista de verificare

## Exemple SoundBeatsTime

În paginile următoare, dorim să prezentăm câteva îndrumări referitoare la tipurile de activități din proiectele de Parteneriat Colaborativ (Erasmus+), pe care le-am utilizat și în proiectul nostru.

### Reuniuni transnaționale de proiect (TPM-uri)

Calcularea cuantumului subvenției

- Valoarea grantului se calculează prin înmulțirea numărului total de participării cu contribuția unitară aplicabilă.
- În mod implicit, locul de origine este înțeles ca fiind locul în care se află organizația de trimitere, iar locul de desfășurare ca fiind locul în care se află organizația de primire.
- Dacă se raportează un loc de origine sau un loc diferit, beneficiarul trebuie să prezinte motivul acestei diferențe.

Eveniment de declanșare

- Participarea efectivă la reuniunea transnațională a proiectului.

Documente justificative

- Dovada participării la activitate sub forma unei liste de prezență ce specifică numele participantului, organizația de trimitere, adresa organizației, semnătura participantului, scopul activității, precum și data de început și de sfârșit – semnată de organizația de primire și de participant.
- Lista de prezență trebuie înmănată în original reprezentanților coordonatorului (1 copie); dacă și organizația gazdă solicită o listă în original, se pot face 2 liste identice.
- Dovada participării la activitate sub forma unui certificat de participare ce specifică numele participantului, organizația de trimitere, adresa organizației, scopul activității, precum și data de începere și de încheiere – semnată de organizația de primire.
- Certificatele de participare trebuie să fie înmănate reprezentanților coordonatorilor, în copie/versiune scanată.
- În cazul călătoriei dintr-un alt loc decât cel în care se află organizația de trimitere și/sau al călătoriei într-un alt loc decât cel în care se află organizația de primire, ceea ce duce la o schimbare a benzii de distanță, itinerarul real de călătorie trebuie însoțit de bilete de călătorie sau alte facturi care să specifice locul de plecare și locul de sosire.

- Nu este necesar să se furnizeze documente financiare pentru niciun aspect legat de modul în care a fost cheltuit bugetul (deplasare, cazare, hrană, transport local etc.).
- Dovada călătoriei sub formă de copii ale biletelor/tichetelor de îmbarcare, din care poate fi văzut traseul parcurs (prețurile nu sunt relevante) trimisă prin e-mail coordonatorului.
- Documentele furnizate de organizator trebuie să respecte modelele date de coordonator.

## Raportare

- Coordonatorul reuniunii trebuie să raporteze cu privire la locul reuniunii, data și numărul de participanți.
- Organizațiile de trimitere trebuie să poată demonstra existența unei legături formale cu persoanele ce participă la reuniunile transnaționale de proiect, indiferent dacă acestea sunt implicate în proiect în calitate de personal (cu titlu profesional sau voluntar).
- Documentul oficial de legătură trebuie prezentat în original reprezentanților coordonatorilor pentru fiecare reuniune, în cazul în care există modificări față de lista inițială.
- Agenda finală detaliată și minuta întâlnirii trebuie înmânate coordonatorului și partenerilor.
- Orice documente utilizate sau distribuite în cadrul reuniunii transnaționale de proiect trebuie să fie transmise coordonatorului și partenerilor.
- Fotografii și videoclipurile din cadrul reuniunii trebuie oferite coordonatorului și partenerilor.
- Materialele rezultate în urma întâlnirii vor fi încărcate în unitatea de stocare a proiectului.



## Activități de învățare, predare și formare (LTT-uri sau mobilități)

### Calcularea cuantumului subvenției

- Valoarea grantului ia forma unei contribuții unitare pentru cheltuielile de deplasare, de sprijin individual și de sprijin lingvistic. Aceasta se calculează după cum urmează:
  - TRANSPORT: suma grantului se calculează prin înmulțirea numărului de participanți cu contribuția unitară aplicabilă intervalului de distanță pentru călătorie, conform specificațiilor.
  - SUPORT INDIVIDUAL: suma grantului se calculează înmulțind numărul de zile/luni (inclusiv 2 zile de călătorie) per participant, inclusiv persoanele însoțitoare, cu contribuția unitară aplicabilă per zi/lună pentru tipul de participant și pentru țara beneficiară în cauză.
  - SPRIJIN LINGVISTIC: suma grantului se calculează prin înmulțirea numărului total de participanți ce primesc sprijin lingvistic cu contribuția unitară aplicabilă (numai pentru mobilitățile pe termen lung).
- Partenerii trebuie să poată demonstra legătura formală cu persoanele care participă la activități transnaționale de formare, predare sau învățare, indiferent dacă sunt implicate în proiect în calitate de personal (fie profesional, fie ca voluntar) sau în calitate de cursanți.
- Cu toate acestea, o astfel de legătură formală nu este necesară pentru tinerii care participă la mobilitate mixtă și pentru lucrătorii de tineret care participă la evenimente de formare a personalului pe termen scurt.

### Eveniment declanșator

- COSTURI DE DEPLASARE: evenimentul ce condiționează acordarea grantului este că participantul să întreprindă efectiv activitatea.
- SPRIJIN INDIVIDUAL: evenimentul ce condiționează dreptul la subvenție este faptul că participantul a desfășurat efectiv activitatea.
- SPRIJIN LINGVISTIC: evenimentul declanșator al dreptului la subvenție este faptul că participantul a desfășurat o activitate ce depășește 2 luni și că persoana respectivă a efectuat efectiv pregătirea lingvistică în limba de predare/de lucru.

### Documente justificative

- TRANSPORT: Dovada participării la activitate sub forma unei liste de prezență semnată de organizația de primire și care specifică numele participanților, scopul activității, precum și data de începere și de încheiere a acesteia.
  - Nu este necesar să se furnizeze documente financiare pentru niciun aspect legat de modul în care a fost cheltuit bugetul (deplasare, cazare, hrană, transport local etc.).



- Dovada călătoriei sub formă de copii ale biletelor/tichetelor de îmbarcare, din care poate fi văzut traseul parcurs (prețurile nu sunt relevante) trimisă prin e-mail coordonatorului.
- SPRIJIN INDIVIDUAL: Dovada participării la activitate sub forma unei liste de prezență (mobilități mixte ale tinerilor)/a unui certificat de participare (mobilități de personal) semnat de organizația de primire, în care se specifică numele participantului, scopul activității, precum și data de începere și de încheiere a acesteia;
  - Formatul digital al certificatului de Youthpass/participare.
- SUPOORT LINGVISTIC
  - Dovada participării la cursuri sub forma unei declarații semnate de către organizatorul cursului, în care se specifică numele participantului, limba predată, formatul și durata suportului lingvistic oferit; sau
  - Factura pentru achiziționarea de materiale didactice, în care se specifică limba în cauză, numele și adresa organismului care emite factura, suma și moneda, precum și data facturii;
  - În cazul în care sprijinul lingvistic este furnizat direct de către beneficiar: o declarație semnată și datată de participant, specificând numele participantului, limba predată, formatul și durata sprijinului lingvistic primit.
- Lista de prezență trebuie prezentată în original reprezentanților coordonatorilor (1 exemplar); dacă organizația gazdă solicită o listă și în original, se pot face 2 liste identice.
- Documentele furnizate de organizator trebuie să respecte modelele date de coordonator.

#### Raportare

- Organizatorul trebuie să raporteze cu privire la locul de desfășurare a activității de învățare, predare și formare, data și numărul de participanți.
- Organizatorul trebuie să prezinte un raport al activității (programul zilnic/lunar, activitățile, metodele, rezultatele etc.).
- Orice documente utilizate sau distribuite în cadrul mobilității trebuie să fie transmise coordonatorului și partenerilor.
- Fotografii și videoclipurile din cadrul reuniunii trebuie oferite coordonatorului și partenerilor.
- Materialele rezultate în urma întâlnirii trebuie încărcate în unitatea de stocare a proiectului.

## Produse intelectuale (IO-uri)

### Calcularea cuantumului subvenției

- Valoarea subvenției se calculează prin înmulțirea numărului de zile de muncă efectuate de personalul beneficiarilor cu contribuția unitară aplicabilă pe zi, pentru categoria de personal din țara în care este stabilit beneficiarul în cauză.
- Categoria aplicabilă nu se referă la profilul profesional al persoanei, ci la funcția îndeplinită de aceasta în legătură cu dezvoltarea produsului intelectual.
- Costurile de personal pentru manageri și personalul administrativ se așteaptă să fie acoperite deja în cadrul bugetului pentru „Managementul și implementarea proiectului”.
- Aceste costuri pot fi utilizate în cadrul bugetar pentru „Produse intelectuale” numai dacă sunt solicitate și aprobate de AN.

### Eveniment declanșator

- Evenimentul ce condiționează acordarea grantului este că produsul intelectual a fost produs și are un nivel de calitate acceptabil, cum este stabilit în evaluarea AN.
- Materialul trebuie să treacă de verificarea plagiatului. În cazul în care eșuează, trebuie să fie refăcut de către partener.

### Documente justificative

- Dovada produsului intelectual rezultat – produsul în sine.
- Dovada timpului personal investit în realizarea produsului intelectual sub forma unei fișe de pontaj pentru fiecare persoană, identificând numele persoanei, categoria de personal în termenii celor 4 categorii, datele și numărul total de zile de muncă ale persoanei pentru realizarea produsului intelectual (Anexa V).
- Anexa V – Fișa de pontaj pentru produsul intelectual trebuie semnată atât de către reprezentantul legal, cât și de către persoana care efectuează activitățile din partea respectivului partener.
- Pot exista mai multe persoane care să ocupe aceeași funcție, atâta timp cât numărul de zile și bugetul sunt respectate.

*De exemplu, dacă aveți atribuite 60 de zile pentru cercetare, pot exista 3 persoane pentru 20 de zile de lucru sau 1 persoană pentru toate cele 60 de zile. Împărțirea numărului de zile depinde de voi atâta timp cât vă îndepliniți sarcina.*

- Dovada naturii relației dintre persoana și beneficiarul în cauză (cum ar fi tipul de contract de muncă, munca voluntară, proprietatea asupra IMM-urilor etc.), cum este înregistrată în registrele oficiale ale beneficiarului.
- În toate cazurile, beneficiarii trebuie să poată demonstra legătura formală cu persoana în cauză, indiferent dacă aceasta este implicată în proiect în mod profesionist sau voluntar.

- Persoanele ce lucrează pentru un beneficiar pe baza unui contract de servicii (de exemplu, traducători, web-designeri etc.) nu sunt considerate ca fiind personal al organizației în cauză.
- Prin urmare, timpul lor de lucru nu poate fi revendicat la „produse intelectuale”, dar poate fi eligibil la „costuri excepționale” în condițiile specificate în secțiunea aferentă de mai jos.
- Coordonatorul poate solicita oricând lucrările în curs pe baza descrierilor din anexa V și a rapoartelor trimestriale.
- Partenerii trebuie să ia în considerare timpul necesar pentru a produce rezultatul final și implicarea altor parteneri în finalizarea produsului – traduceri, design.
- Documentele furnizate de partener trebuie să respecte modelele date de coordonator.

#### Raportare

- Coordonatorul activității trebuie să raporteze cu privire la activitățile întreprinse și rezultatele obținute.
- Coordonatorul activității trebuie să includă informații cu privire la data de începere și de încheiere și cu privire la numărul de zile de muncă pe categorie de personal pentru fiecare dintre beneficiarii care cooperează direct la dezvoltarea de produse intelectuale.

### **Evenimente multiplicatoare (multipliere)**

#### Calcularea cuantumului subvenției

- Valoarea grantului se calculează prin înmulțirea numărului de participanți din alte organizații decât beneficiarul, a partenerilor asociați care găzduiesc un eveniment multiplicator și a altor organizații partenere de proiect, cum se specifică în acord, cu contribuția unitară aplicabilă pentru fiecare participant.

#### Eveniment declanșator

- Evenimentul ce condiționează acordarea grantului este ca evenimentul de multiplicare să fi avut loc și ca acesta să aibă un nivel de calitate acceptabil, cum este determinat de evaluarea AN.

#### Documente justificative

- Dovada participării la evenimentul multiplicator sub forma unei liste de participanți semnate de aceștia și de organizația gazdă, specificând numele, data și locul evenimentului multiplicator, iar pentru fiecare participant: numele și semnătura persoanei, numele și adresa organizației de trimitere a persoanei (dacă este cazul).

- Lista participanților trebuie transmisă reprezentanților coordonatorului în copie/versiune scanată; dacă organizatorul poate furniza originalul în loc de o copie, acest lucru este de preferat.
- Agenda detaliată și orice documente utilizate sau distribuite în cadrul evenimentului multiplicator.
- Fotografiiile și videoclipurile din cadrul reuniunii trebuie oferite coordonatorului și partenerilor.
- Materialele rezultate din eveniment trebuie încărcate în unitatea de stocare a proiectului.
- Nu este necesar să se furnizeze documente financiare pentru niciun aspect legat de modul în care a fost cheltuit bugetul (deplasare, cazare, hrană, transport local, închirierea spațiului de lucru, invitați etc.).
- Documentele puse la dispoziție de organizator trebuie să respecte modelele date de coordonator.

#### Raportare

- Organizatorul trebuie să raporteze cu privire la descrierea evenimentului multiplicator, produsele intelectuale acoperite, organizațiile facilitatoare și participante, locul de desfășurare a reuniunii și numărul participanților locali și internaționali.
- În cazul în care beneficiarii nu dezvoltă realizările intelectuale solicitate și aprobate de AN, nici evenimentele de multiplicare aferente nu vor fi considerate eligibile pentru sprijinul sub formă de granturi.
- În cazul în care AN a acordat sprijin pentru dezvoltarea mai multor produse intelectuale, dar numai unele dintre acestea sunt realizate în cele din urmă, AN trebuie să stabilească în ce măsură fiecare dintre evenimentele de multiplicare aferente este eligibil pentru acordarea de grant.



## Model de raport de comunicare

Partenerul raportor	
Perioada raportată	
Persoana responsabilă	

<b>A. Promovare și vizibilitate</b>
<b>I. Activități generale</b>
1. Cum ați promovat proiectul și v-ați asigurat că este vizibil în interiorul și în afara organizației?
2. Vă rugăm să furnizați linkuri/capturi de ecran (într-un document separat) a acțiunilor întreprinse. Dacă puteți include detalii (reacții, acoperire, interacțiuni, vizualizări etc.) este chiar mai bine.
3. Cum este asigurată vizibilitatea programului Erasmus+?
<b>II. Activități specifice</b>
Vă rugăm să inserați link-uri și să atașați capturi de ecran cu materialele de vizibilitate într-un document separat. Dacă sunt vizibile informații despre implicare (reacții, acoperire, interacțiuni, vizualizări etc.), este și mai bine.
1. Întâlniri transnaționale – cum ați asigurat promovarea și vizibilitatea acestora?
2. Produsele intelectuale – cum ați asigurat promovarea și vizibilitatea acestora?
3. Activități de învățare, predare, formare – cum le-ați asigurat promovarea și vizibilitatea?
4. Evenimente multiplicatoare – cum ați asigurat promovarea și vizibilitatea acestora?

## B. Difuzarea și exploatarea rezultatelor

### I. Activități generale

1. Descrieți activitățile de diseminare pe care le-ați desfășurat până acum.

2. Cum intenționați să diseminați în continuare rezultatele proiectului în interiorul și în afara organizației voastre? Oferiți detalii despre planul pentru asta (calendar estimat).

3. Descrieți activitățile de exploatare pe care le-ați întreprins până acum.

4. Cum intenționați să exploatați în continuare rezultatele proiectului în interiorul și în afara organizației? Oferiți detalii despre planul pentru asta (calendar estimat).

### II. Activități specifice

Introduceți linkuri și atașați într-un document separat capturi de ecran cu materiale de vizibilitate. Dacă sunt vizibile detalii (reacții, acoperire, interacțiuni, vizualizări etc.) este chiar mai bine.

1. Reuniuni transnaționale – cum ați asigurat diseminarea și exploatarea acestora?

2. Produse intelectuale – cum ați asigurat diseminarea și exploatarea lor?

3. Activități de învățare, predare, formare – cum ați asigurat diseminarea și exploatarea acestora?

4. Evenimente multiplicatoare – cum ați asigurat diseminarea și exploatarea acestora?

## Raportul intermediar și raportul final

Partener raportor	
Perioada raportată	
Persoana responsabilă	

## MANAGEMENT

### I. Aspecte formale. Parteneriatul

1. Au existat schimbări în ceea ce privește reprezentantul legal/persoana de contact?

2. Alte modificări (date, activități etc.) – toate trebuie menționate

3. Cum se desfășoară comunicarea în cadrul consorțiului?

4. Care sunt aspectele pozitive legate de activitatea în cadrul acestui consorțiu și în cadrul acestui proiect?

5. Au existat dificultăți în această colaborare? Dacă da, cum a afectat acest lucru punerea în aplicare a proiectului și cum a fost soluționat.

6. Există aspecte ce ar putea fi îmbunătățite cu privire la modul în care funcționează parteneriatul?

### II. Punerea în aplicare a proiectului. Implicare organizațională internă

1. Ați realizat un plan detaliat de implementare a activităților voastre (obiective, activități, resurse, persoane responsabile, rezultate așteptate, perioada de implementare)?  
Descrieți-l/ descrieți cum merge (progres).

2. Cum este integrat acest proiect în planul strategic al organizației/planului de lucru?

3. Cum este cunoscută participarea la proiect la nivelul organizației voastre?

4. Echipa de proiect (responsabili cu implementarea) – cine lucrează, care sunt sarcinile, responsabilitățile lor?

5. Sarcinile la nivel de echipă au fost clar stabilite? Sunt identificabile? Cum urmăriți acest aspect?

6. Au existat probleme privind comunicarea în cadrul echipei de proiect (conducere, personal, voluntari etc.)?

### III. Implementare – activități

1. Descrieți măsurile de management pe care le-ați luat.

2. Ce tipuri de costuri ați suportat în scopuri de gestionare?

3. Care sunt realizările proiectului în această etapă? Activitățile și obiectivele inițiale ale proiectului sunt realizate și atinse până în prezent? Cum?

4. Cum se desfășoară până în prezent monitorizarea proiectului și de către cine? Care este progresul pe care l-ați făcut până acum?

5. Dacă proiectul implică alte organizații (parteneri locali/colaborări locale), care nu participă oficial la proiect, vă rugăm să descrieți pe scurt implicarea acestora.

6. Dacă este relevant, vă rugăm să descrieți orice dificultăți întâmpinate până acum în managementul implementării proiectului și modul în care le gestionați.

7. Orice alte comentarii, sugestii sau solicitări.

### IV. Monitorizarea și evaluarea

1. Ce metode și instrumente utilizați pentru a monitoriza progresul?

2. Care sunt concluziile procesului de monitorizare până în prezent? Care sunt aspectele pozitive? Care sunt părțile care necesită mai multă atenție? Care sunt măsurile pe care trebuie să le luați în această privință?

3. Ce metode și instrumente utilizați pentru a evalua acțiunile și contribuția voastră la parteneriat?

4. Care sunt concluziile procesului de evaluare până în prezent? Care sunt aspectele pozitive? Care sunt părțile care necesită mai multă atenție? Care sunt măsurile pe care trebuie să le luați în această privință?

5. Aveți evaluări/feedback/mărturii/chestionare etc. de la grupul/participanții țintă? Menționați-le aici.



## V. Impact

1. Care este impactul asupra organizației voastre până acum?

2. Care este impactul asupra grupului vizat până în prezent?

3. Care este impactul asupra partenerului/colaboratorilor locali până în prezent?

4. Care este impactul asupra altor părți terțe interesate până în prezent?

## REUNIUNI TRANSNAȚIONALE DE PROIECT

1. La ce întâlniri transnaționale de proiect ați participat? Unde au avut loc și la ce date?

2. Descrieți cum a fost fiecare întâlnire pentru voi din punctul de vedere al informațiilor prezentate.

3. A existat vreun alt aspect pe care ați fi dorit să-l cunoașteți, dar nu a fost atins în cadrul reuniunii (reuniunilor)?

## PRODUSE INTELLECTUALE

1. Este munca voastră pentru acest produs în timp util cu planificarea sa?

2. În ce fază vă aflați în cadrul acestui produs? Descrieți activitățile implementate pentru acest produs.

3. I-ați furnizat coordonatorului fișa de pontaj pentru produsele intelectuale?

4. Care este procentul de muncă realizat până în prezent în comparație cu partea voastră?

## EVENIMENTE DE MULTIPLICARE

1. La ce eveniment multiplicator ați participat? Unde au avut loc și la ce date?

2. Cum ați promovat evenimentul?

3. Cum ați selectat participanții? Care era profilul lor?

4. Descrieți cum a fost (tipul său, activitățile puse în aplicare, locul și data, IO diseminat, feedback/opinii de la participanți)
5. Cum ați diseminat după eveniment?
<b>ÎNVĂȚARE/PREDARE/INSTRUIRE</b>
1. La ce eveniment de învățare/predare/formare ați participat? Unde a avut loc și la ce date?
2. Cum ați promovat evenimentul pentru selectarea participanților?
3. Care a fost procesul de selecție? Care era profilul lor? Câți candidați ați selectat și din câți au fost selectați?
4. Cum v-ați pregătit participanții pentru această mobilitate?
5. Descrieți cum a fost (activități puse în aplicare, loc și dată, IO diseminat, feedback/opinii de la participanți)
6. Există materiale de vizibilitate din activități? Descrieți.
7. Cum ați diseminat după eveniment?
8. Cum au integrat participanții voștri aspectul învățării în activitatea lor?
9. Cum își evaluează participanții implicarea?
10. Există vreun impact notabil asupra organizației/personalului/participanților rezultat din această activitate până în prezent?
11. Cum l-ați susținut pe participant la completarea certificatului Youthpass?
12. (Organizare): Ce activități au fost implementate? Există materiale suplimentare oferite participanților pentru pregătirea/practicarea individuală după eveniment? Ce metode ați folosit?

13. (Organizare): Cum ați monitorizat și evaluat evoluția participanților?
14. (Organizare): Ce măsuri ați luat pentru a asigura protecția și siguranța participanților?
15. Dacă există modificări importante legate de această mobilitate în comparație cu formularul de cerere, vă rugăm să descrieți și să argumentați de ce.
<b>COSTURI EXCEPȚIONALE (75%)</b>
1. Pe ce ați cheltuit acest buget ?
2. Ce procentaj din bugetul de costuri excepționale ați cheltuit?
3. Ați trimis coordonatorului documentele financiare în acest sens?
4. De unde ați acoperit cei 25% ca parte de cofinanțare?
<b>COMENTARIILE SUPLIMENTARE</b>
Mai doriți să menționați ceva?





## VII. CE AR MAI TREBUI SĂ ȘTIȚI

### Concepte cheie

- Întrebări frecvente;
- Vocabular frecvent utilizat în Erasmus+ și Corpul European de Solidaritate.

Acest capitol este dedicat în întregime diferitelor întrebări pe care le puteți avea și despre care încă mai aveți informații lipsă după ce ați citit acest ghid. Răspunsurile sunt 100% bazate pe experiența și abordările noastre. Simțiți-vă liberi să le adaptați sau să faceți ceea ce simțiți că este cel mai potrivit pentru voi și contextul vostru (proceduri interne, legi naționale, cereri de finanțare).

### Întrebări frecvente

#### Finanțare UE – ONG-uri

1. Unde găsesc programele finanțate de UE?

Portalul principal pentru programele finanțate de UE este [ec.europa.eu/info/funding-tender/options/portal](https://ec.europa.eu/info/funding-tender/options/portal). Cu o căutare simplă a „Finanțări UE și licitații”, puteți găsi cu ușurință și site-ul web.

2. Cum pot afla ce subprogram este potrivit pentru proiectul meu?

După ce ați identificat programul de finanțare la care doriți să aplicați, citiți ghidul, formularele sau orice document pus la dispoziție pentru susținerea apelului respectiv.

În plus, dacă încă nu sunteți sigur de acest lucru, puteți solicita consiliere birourilor de administrare ale finanțatorilor, explicându-le ce ați dori să faceți. Vă vor ghida spre cel mai potrivit sub-program. Poate fi de asemenea util să întrebați experții din rândul prietenilor, al rețelei sau chiar al partenerilor voștri.

3. Cum pot practica în domeniul proiectelor finanțate de UE și în gestionarea lor?

Singura modalitate de a obține acest lucru este pur și simplu făcând. Dacă încă nu aveți curajul să începeți coordonarea unui proiect, încercați să deveniți partener într-unul sau în calitate de persoană fizică, să vă implicați ca angajat/voluntar individual.

Voluntariatul, stagiile sau participările regulate vă pot oferi multe perspective, experiență și vă pot obișnui cu această lume magică.

Atunci când vă simțiți pregătiți într-o oarecare măsură sau cel puțin suficient de curajoși pentru a încerca, scrieți primul proiect și cereți permanent sprijinul experților din jurul vostru (ofițeri finanțatori, parteneri, consultanți etc.).

#### 4. Ce este Agenția Națională? Funcționează pentru toate programele europene?

Agenția Națională este gestionarul de granturi și cea responsabilă, la nivel național/regional, descentralizat, de exemplu pentru programele Erasmus+ și Corpul European de Solidaritate. Acestea sunt reprezentanții teritoriali (la nivel național sau chiar regional) ai Comisiei Europene și se asigură că subvențiile acordate respectă normele programului.

Fiecare program european are o autoritate de management, dar nu toate sunt sub aceeași instituție. Ar trebui să vă interesați cine este responsabil de programul de care sunteți interesat, la nivelul țării voastre și, în unele cazuri, chiar la nivel regional. În unele situații, unele programe sau subacțiuni sunt gestionate numai de un singur organism centralizat.

Fiecare ghid și/sau apel de propuneri are menționat în cadrul său informații despre responsabilul cu acordarea grantului și modul de contactare a acestora, în special în cazul mai multor agenții, cum ar fi cele descentralizate la nivel național.

#### 5. Când ar trebui consultată Agenția Națională?

Vă recomandăm să o consultați ori de câte ori aveți nevoie:

- Faza de pregătire a scrierii formularului de cerere: în cazul în care aveți întrebări, îndoieli, aceștia sunt experții de primă mână pentru a le clarifica pentru voi;
- Faza de contractare: ca începător, pot exista termeni și condiții în contract pe care nu le înțelegeți; luați legătura cu persoana responsabilă pentru proiectul vostru și clarificați-le; nu semnați un contract fără a-l înțelege pe deplin;
- Faza de pregătire a activităților: ați început proiectul și vă aflați acum în diferite situații în care nu sunteți sigur cum să procedați; luați legătura cu agenția și solicitați sfaturi sau îndrumări;
- Etapa de implementare: pentru orice îndoieli aveți, mai bine mergeți cu abordarea „poate fi o întrebare stupidă, dar...”; același lucru se întâmplă în caz de dificultăți, conflicte, plângeri etc.; mai bine să fiți precauți decât să regretați;
- Faza de evaluare și raportare: asigurați-vă că aveți și furnizați toate informațiile pe care le solicitați; dacă nu sunteți sigur ce documente să completați sau cum ar trebui să exprimați anumite lucruri (în special în cazul unor probleme întâmpinate în timpul implementării), încă o dată spunem, intrați în contact cu ei și vedeți care este cea mai bună soluție pentru cazul vostru.

Deci, contactați-i literalmente ori de câte ori aveți nevoie, dar asigurați-vă că nu îi supraaglomerați cu întrebări pentru care puteți găsi răspunsul în documentele pe care le aveți disponibile (ghid, apeluri, reguli, etc.).

#### 6. Cum găsec parteneri?

Fiți clari în legătură cu ceea ce doriți să faceți, astfel încât să puteți selecta parteneri care se potrivesc ideii (nevoie, problemă), valorilor și principiilor voastre. Gândiți-vă la locurile unde îi puteți găsi și începeți să comunicați cu ei – online (grupuri, forumuri, platforme), recomandări, rețele, întâlniri, evenimente etc. Puteți găsi mai multe detalii despre aceasta în Capitolul III (Aspecte suplimentare, Parteneri sau colaboratori).

#### 7. Ce fel de scriere este cea mai bună pentru prezentarea unui proiect?

Cel cu care te simți confortabil, care este ușor de înțeles și de urmat, care folosește termeni simpli și cei mai puțin tehnici termeni posibili (sau explicați dacă trebuie să îi folosiți), care este concis și relevant pentru subiect. Consultați capitolul III pentru explicațiile testelor bunicii și berii (Aspecte suplimentare, Testele).

#### 8. Este mai bine să fii amplu în descrierea proiectului sau să fii direct și concis?

Ambele, în anumite moduri:

- Nu deviați de la subiect doar pentru a-l face să pară mai lung gândindu-vă că „o aplicație mai cuprinzătoare vă face să păreți mai cunoscător”. Concizia și relevanța sunt importante;
- Detaliați secțiunile în care trebuie să descrieți părțile cu adevărat importante, cum ar fi procesele ce trebuie descrise mai în profunzime pentru a oferi o imagine completă (de exemplu, activități și metode, rezultate). Prima afirmație se aplică însă în continuare.

Cu cât este mai ușor pentru un „străin” să citească și să înțeleagă proiectul, cu atât mai bine. Dacă asta înseamnă să fiți foarte concisi, fiți așa. Dacă este nevoie de mai multe detalii, dați-le. Gândiți-vă la limitările aplicațiilor (dacă este cazul), deoarece aceasta înseamnă că trebuie să comprimați toate informațiile într-un spațiu limitat, dar să fie relevante și să dea suficiente detalii pentru a fi înțelese.

#### 9. Cine scrie proiectul? Întregul parteneriat sau liderul de proiect scrie proiectul?

Proiectul trebuie scris în colaborare cu partenerii. În mod normal, coordonatorul este cel care colectează datele de contribuții (scheletul bazat pe nevoi, obiective, activități, sarcini și roluri comune etc.) și scrie sau reunește secțiunile formularului de cerere.

## 10. Cât durează să scrii un proiect?

Nu există o anumită perioadă de timp. Depinde de experiența scriitorului, de complexitatea proiectului, de informațiile deja avute la îndemână (cercetare, de la parteneri), de complexitatea formularului de candidatură.

Vă recomandăm să planificați activitatea de scriere (împreună cu partenerii voștri) timp de cel puțin 2 săptămâni, în funcție de factorii menționați anterior.

## 11. Unde pot găsi formularul de cerere specific?

După ce se găsește apelul de candidaturi relevant, acesta va indica și documentele sau linkurile către formularele de candidatură. Unele programe au anumite portaluri și formulare online, în timp ce pentru unele trebuie să le descărcați, completați în prealabil documentele și încărcați-le din nou online. Toate detaliile privind cererea sunt menționate în apelul de propuneri – documentele necesare, pașii de urmat, modalitățile de aplicare, termenele limită etc.

Puteți contacta Agenția Națională sau autoritatea care gestionează fondul pentru a vă sprijini în accesarea procedurii și a documentelor de solicitare.

Unele formulare de cerere sunt accesibile doar cu o anumită perioadă înainte de termenul limită (formularele online) și astfel, puteți găsi doar schițe sau exemple de formulare, dar nu puteți aplica până când apelul este deschis. Cu toate acestea, puteți înțelege ideea principală a cerințelor și chiar puteți începe să lucrați la proiectul vostru prin intermediul notițelor, documentelor text sau chiar cu ajutorul metodei tradiționale, cu pix și hârtie.

Vă recomandăm cu tărie ca, chiar și în cazul aplicațiilor complet online, să începeți să scrieți proiectul într-un document text (de unde apoi să-l copiați și să-l lipiți în formular) decât să lucrați direct online. Se poate întâmpla ca platforma să aibă erori sau defecțiuni (mai ales dacă este supraîncărcată, deoarece se apropie mai mult de termenul limită), internetul sau electricitatea voastră este întreruptă etc. Cu siguranță, nu doriți să pierdeți tot acest efort din cauza problemelor tehnice.

## 12. Dacă proiectul este respins, îl pot retrimite?

În majoritatea cazurilor, da. Dacă apelul se repetă, este foarte probabil să puteți retrimite propunerea. Un ajutor suplimentar este că programele UE trimit comentariile evaluatorilor pentru toate propunerile, indiferent dacă acestea au fost acceptate sau nu. Acest lucru vă poate ajuta să vă îmbunătățiți aplicația și astfel să obțineți șanse mai mari la o retrimite.

## 13. Care este grupul țintă?

Grupul țintă reprezintă persoane cu caracteristici particulare și bine definite, care au creat nevoia pe care ați identificat-o. Mai multe detalii despre acest subiect pot fi găsite în Capitolul III (Cei șase piloni – Grupul țintă – beneficiarii).



#### 14. Cum definesc grupul țintă?

Grupul țintă este definit pe baza nevoilor pe care le-ați identificat și selectat pentru a fi abordate în timpul proiectului. Mai multe detalii despre acest subiect pot fi găsite în Capitolul III (Cei șase piloni, Grupul țintă – beneficiarii).

#### 15. Ce este educația nonformală și pentru ce tipuri de proiecte este potrivită?

Educația nonformală este un tip de educație similar cu cea formală în ceea ce privește structura și curriculum-ul, punând totuși mai mult accentul pe experiența practică și pe experimentarea practică aplicată. Mai multe detalii despre acest subiect pot fi găsite în Capitolul IV (Educație și învățare).

Abordările educaționale nonformale sunt potrivite pentru proiecte care au ca obiective educarea oamenilor și schimbarea comportamentului lor într-un fel sau altul. Bazându-se pe învățarea experiențială, educația nonformală oferă contexte provocatoare în care participanții trebuie să descopere singuri sau cu sprijin (facilitator, formator, îndrumător, mentor, lider, coordonator etc.) lecțiile pe care le-am urmărit prin obiectivele învățării.

#### 16. Cum planific un program de proiect în ceea ce privește timpul și obiectivele?

Listați toate activitățile pe care doriți să le implementați. Sunt acestea relevante pentru obiectivele pe care le stabiliți? Vă vor ajuta să obțineți rezultatele dorite? Dacă nu, eliminați-le. Dacă da, încercați să estimați în mod realist cât timp v-ar lua să o faceți. Puneți



în plus 25% ca rezervă, căci în multe cazuri există situații de urgență sau apare ceva neprevăzut, ori participanții necesită timp suplimentar pentru a îndeplini sarcina.

Ca regulă generală, timpul de care aveți nevoie pentru a pune în aplicare activitatea este egal pentru pregătirea sa în prealabil și, în unele cazuri, dacă cercetarea este necesară, poate fi dublă. Pregătirea trebuie luată în considerare și atunci când se planifică programul.

Aranjați activitățile pe care ați decis să le păstrați în ordinea în care doriți să se întâmple. Calculați timpul total necesar. Elaborati calea critică pentru a vă asigura că aveți suficient timp alocat pregătirii, punerii în aplicare și evaluării acesteia. Mai multe detalii despre acest subiect pot fi găsite în Capitolul VI (Calea critică).

#### 17. Ce se întâmplă dacă nu sunt îndeplinite obiectivele inițiale ale proiectului?

Dacă obiectivele inițiale nu sunt îndeplinite, proiectul vostru a eșuat parțial sau complet, depinzând de numărul de obiective neîndeplinite sau de gradul de eșec al acestora. În funcție de momentul în care realizați că se întâmplă acest lucru, este posibil să mai aveți șanse să remediați lucrurile (dacă aveți o monitorizare bună) și astfel să vă confrunțați cu întârzieri, dar nu cu consecințe grave. Dacă realizați acest aspect aproape de sfârșitul proiectului sau chiar după finalizarea sa, nu există prea multe lucruri pe care le puteți face în afara pregătirii pentru a returna total sau parțial fondurile pe care le-ați primit.

#### 18. Ce se întâmplă dacă nu se desfășoară toate activitățile planificate în cadrul proiectului?

În acest caz, cel mai probabil nu reușiți să atingeți obiectivele și indicatorii stabiliți și, astfel, nu obțineți toate rezultatele prevăzute. Proiectul vostru nu este unul de succes, iar similar cu întrebarea anterioară, vi se poate cere să returnați o anumită parte sau întreaga sumă.

În anumite cazuri, unele activități la nivel micro pot fi omise sau înlocuite fără a afecta implementarea proiectului. Cu toate acestea, trebuie să vă asigurați că ați implementat fiecare activitate pe care o menționați în formularul de cerere. Puteți fi sancționat pentru că nu le-ați făcut, chiar dacă nu au fost critice pentru proiect. Deci, atunci când planificați și scrieți proiectul inițial, gândiți-vă bine la corelarea dintre obiective-activități-rezultate, și dacă acestea sunt relevante și cu adevărat necesare.

#### 19. Ce ar trebui scris într-un raport?

Raportul este documentul care oferă finanțatorului informații și documente justificative, dacă este cazul, cu privire la modul în care ați cheltuit grantul. În general, un raport conține o parte descriptivă, în care furnizați informații despre modul în care ați cheltuit banii, și o parte cantitativă. Ambele trebuie să fie corelate cu ceea ce ați cerut și ați scris că veți face. Prin urmare, raportul ar trebui să conțină informații referitoare la acțiunile pe care le-ați întreprins pentru a vă atinge obiectivele.

Raportul nu trebuie să fie o simplă copie a formularului de aplicație, chiar dacă schimbați verbele în timpul trecut. Este foarte puțin probabil ca un proiect să fie implementat 100% conform previziunilor din formular. Ar trebui să descrieți exact pașii pe care i-ați urmat, acțiunile și activitățile pe care le-ați desfășurat, problemele sau provocările cu care v-ați confruntat, sau, dimpotrivă, rezultatele neașteptate pe care le-ați obținut. Asigurați-vă că tot ceea ce raportați este susținut de dovezi (documente, acțiuni, liste de participanți etc.). Nu inventați lucruri care nu s-au întâmplat, chiar dacă inițial au fost menționate în cererea de finanțare.

Principalele aspecte ce trebuie menționate într-un raport sunt: datele de identificare ale proiectului, coordonatorul, partenerii; durata – perioada de implementare; obiectivele, subiectele; rezumatul proiectului; eventualele modificări față de cererea inițială; informații legate de acțiunile de management, activități, participanți, acțiuni de diseminare, monitorizare și evaluare, rezultate, impact.

Verificați formularul de raport al finanțatorului și creați instrumentele de monitorizare și evaluare bazate pe asta. În acest fel, va fi mai ușor să colectați informațiile solicitate în formatul dorit. Mai multe detalii cu privire la acest aspect pot fi găsite în capitolul VI (Raportare).

#### 20. Unde găsesc documentația pentru raportare, rambursări etc.?

Finanțatorul ar trebui să vă pună la dispoziție sau să pună afișeze pe site-ul lor toată documentația necesară pentru raportare, rambursare, condiții de gestionare și colectare a documentelor financiare și nefinanciare. În majoritatea cazurilor, finanțatorii pun la dispoziție toată documentația pentru faza de raportare în timpul apelului/cererii sau după ce v-au acordat fondul.

Este foarte probabil să găsiți aceste documente în același loc în care ați găsit apelul (ghid, formulare etc.).

Modul de raportare, frecvența și așteptările sale sunt, de asemenea, cel mai probabil menționate în contract, așa că citiți-l cu atenție.

### **Parteneriat și cooperare**

#### 21. Cum este ales coordonatorul?

Coordonatorul poate fi inițiatorul proiectului și, prin urmare, își asumă responsabilitatea pentru punerea sa în aplicare. În același timp, coordonatorul poate fi ales de consorțiu pe baza expertizei, a cerințelor de la finanțator, a capacității organizaționale, a capacității financiare a unuia sau altuia. Este la latitudinea consorțiului de parteneri să decidă care ar fi cel mai potrivit pentru proiectul ales.

## 22. Care sunt sarcinile coordonatorului?

Coordonarea implică sarcini precum: comunicarea cu finanțatorul, partenerii și colaboratorii; planificarea, monitorizarea și evaluarea activităților, asigurarea că sarcinile sunt îndeplinite în timp util și de bună calitate; creează echipa de lucru și se asigură că toată lumea este bine informată cu privire la proiect; atribuie roluri și sarcini; supraveghează sau efectuează controale financiare și bugetare minime; controlează utilizarea resurselor și eficiența acestora, inclusiv gestionarea timpului; analizează riscurile și atenuează soluțiile adecvate pentru acestea.

## 23. Cum sunt împărțite sarcinile în cadrul parteneriatului?

Sarcinile sunt împărțite pe baza experienței, resurselor, know-how-ului și expertizei, precum și pe baza nevoilor organizației vs. proiect, pentru a obține cele mai bune rezultate cu un minim de eforturi pentru toate părțile implicate.

## 24. Cât de des trebuie să se întâlnească partenerii pentru a discuta despre progres?

Nu există un interval de timp regulat pentru aceasta. În funcție de tipul de activități pe care doriți să îl implementați și durata proiectului, acesta poate fi săptămânal, lunar, trimestrial sau chiar anual. În cazul în care partenerii sau coordonatorul au mai puțină experiență, pot fi necesare mai multe reuniuni. De asemenea, dacă există un produs specific sau o activitate ce necesită mai multă atenție, numărul întâlnirilor poate crește până când această perioadă trece.

Se recomandă cel puțin 2 reuniuni (de început și de sfârșit) și cel puțin una intermediară pentru proiectele cu o durată mai mare de 6 luni.

## 25. Cum sunt conturate activitățile?

Activitățile sunt prezentate în funcție de obiective (ar trebui să atingă rezultate specifice, bine stabilite anterior), resursele comune ale consorțiului, disponibilitatea și capacitatea acestuia.

## 26. Ce trebuie făcut dacă partenerii nu se conformează sarcinilor atribuite anterior?

Este necesară o formă de comunicare (o întâlnire ar fi mai ușoară pentru comunicarea directă) în timpul căreia să se verifice motivele pentru care sarcinile nu au fost/nu au putut fi îndeplinite. Dacă partenerul nu poate continua activitatea, indiferent de motiv, aceasta poate fi reatribuită altui partener sau, dacă nu este esențială, subcontractată.

Pentru a evita situațiile critice de neîndeplinire a sarcinilor până la sfârșitul perioadei, recomandăm efectuarea unor verificări (monitorizări) intermediare pentru a găsi astfel de probleme cât mai curând posibil.



27. Care este cel mai bun mod de a gestiona un conflict în timpul proiectului?

Comunicarea deschisă este esențială. De cele mai multe ori, conflictele apar din cauza lipsei unui numitor comun – comunicare greșită, interpretare greșită, concepții greșite, filtru personal etc. Fiecare parte implicată ar trebui să prezinte ceea ce a înțeles din mesaj și apoi înțelegerea trebuie armonizată prin discuții. În cazul refuzului de a comunica sau de a coopera, coordonatorul poate exclude partenerul respectiv sau poate chiar încheia prematur proiectul.

28. Ce se întâmplă în cazul unei plângeri între parteneri?

La fel ca în întrebarea anterioară, și în acest caz comunicarea este esențială. Străduiți-vă să înțelegeți miezul problemei și să vă asumați responsabilitatea pentru aspectele pe care poate le-ați greșit. Încercați să păstrați conflictul în cadrul organizației și să îl rezolvați, iar dacă ajungeți la o plângere oficială către finanțator, răspundeți solicitărilor acestuia și observați cum evoluează situația.

Asigurați-vă că aveți totul documentat, ori de câte ori este posibil – minute de întâlniri sau înregistrări (în special pentru cele audio-video), e-mailuri, documente etc. Astfel, aveți atât dovezi, cât și o înregistrare a situației.

Un sfat în cazul acesta este să vă „apărați” mai degrabă decât să atacați partenerul care se plânde. Păstrați un ton profesional și nu escaladați mai mult conflictul.

29. Ce se întâmplă dacă unul dintre membrii principali ai parteneriatului se retrage?

În primul rând, urmați regulile finanțatorului și acționați în consecință. Desigur, e necesar să îi informați și să vă planificați pașii următori după ce v-ați consultat cu ei și după ce ați citit contractul.

Cei rămași în consorțiu pot decide dacă să înlocuiască partenerul ce s-a retras cu o organizație cu nevoi, grupuri țintă, abordări etc. similare sau să mențină consorțiul așa cum este și să redistribuie sarcinile.

30. Este posibil ca unul dintre parteneri să se retragă din proiect în timpul desfășurării acestuia? Ce se întâmplă în acest caz?

Da, uneori partenerii se pot retrage (și vă pot anunța despre asta) sau pur și simplu dispar și nu vă mai răspund. În acest caz, indiferent de motiv, vă ocupați de situația menționată la punctul anterior.

31. Este obligatoriu să se solicite feedback de la parteneri la sfârșitul proiectului?

Nu, nu este obligatoriu, totuși, este foarte util să cunoașteți opinia persoanelor cu care ați lucrat. Aceștia au o perspectivă și o experiență diferite decât voi în ceea ce privește proiectul și contribuțiile lor pot fi foarte valoroase și pentru raport.

## **Buget și finanțe**

32. Cum se calculează bugetul?

Bugetul este calculat pe baza activităților și a resurselor necesare. În unele cazuri, este suficient să se estimeze suma, în timp ce unii finanțatori au nevoie de sume exacte.

În cazul Erasmus+ și Corpul European de Solidaritate, marea majoritate a bugetului pe care îl puteți solicita se bazează pe sume forfetare (sume fixe) sau costuri unitare (sume fixe în funcție de numărul de persoane și/sau zile). Costurile reale (sumele exacte) sunt, în general, pentru costuri excepționale (vize, călătorii costisitoare, vaccinări, permise de ședere etc.).

33. Cum este împărțit bugetul într-un proiect? Primesc partenerii cotă parte?

Nu există nicio regulă specifică privind modul în care bugetul urmează să fie împărțit. Bugetul este împărțit în principal pe baza sarcinilor și responsabilităților pe care le au partenerii. Implicarea lor în proiect ar trebui să fie echivalentă cu procentajul sau suma diviziunii bugetare pe care o primesc.

În unele cazuri, trebuie să decideți de la bun început suma pe care o veți da. Efectuați un buget estimat cât mai detaliat posibil (împreună cu partenerul) și împărțiți activitățile pentru a vedea cine obține costul activității.

În alte cazuri, puteți avea un buget global de împărțit, și, de asemenea, puteți estima costurile pentru fiecare categorie de activitate, și pe baza împărțirii sarcinilor, îl împărțiți.

În toate cazurile, este recomandabil să se aloce un fond de rezervă ce poate acoperi costurile neprevăzute (ceva ce nu ați anticipat, urgențe, creșteri de costuri după începerea proiectului).



#### 34. Cum determinați onorariile pentru resursele umane implicate?

Cotele sunt în general acceptate ca ratele pe care le utilizați de obicei în organizația voastră sau cele care sunt utilizate în general la nivel național (ridicate sau scăzute, în funcție de puterea economică a țării). În unele cazuri, finanțatorul oferă o sumă minimă-maximă de unde puteți alege sau chiar o cotă fixă specifică.

Tarifele pot fi calculate pe zi lucrătoare (general acceptată 1 zi = 8 ore) pentru o perioadă de timp mai scurtă sau pe lună lucrătoare, în cazul locurilor de muncă pe termen lung.

De asemenea, tarifele pot varia în funcție de sarcinile efectuate sau de experiența/expertiza solicitată. De exemplu, un manager cu o experiență de peste 10 ani poate solicita o sumă mai mare decât o secretară.

În cazul în care există o opțiune liberă pentru cote, recomandăm să aveți o procedură internă în care să aveți un tabel de salarizare care să ia în considerare economia (actualizați-o în funcție de evoluția salariului minim), expertiza și experiența necesară, sarcinile și responsabilitățile ce trebuie îndeplinite.

### 35. Cum funcționează rambursarea cheltuielilor de călătorie pentru parteneriat?

În general, plata călătoriilor legate de muncă pentru parteneri este inclusă în tranșa periodică. De exemplu, în cazul în care un proiect este prevăzut să se desfășoare pe o perioadă de 1 an, coordonatorul poate avansa 40 % din suma totală corespunzătoare unui partener, astfel încât acesta să poată dispune de mijloace financiare pentru a-și susține partea de activități. Această sumă poate include deja banii pentru călătoria necesară.

În alte cazuri, rambursarea poate fi făcută după efectuarea călătoriei, pe baza documentelor specifice solicitate de coordonator (asigurați-vă că anunțați ceea ce veți avea nevoie înainte de călătoria efectivă) sau de finanțator.

Procedura de rambursare efectivă depinde de voi și de regulile contabile interne, cu excepția cazului în care este specificat în mod special de către finanțator.

### 36. Cum funcționează rambursarea cheltuielilor de călătorie ale participanților?

Similar partenerilor, participanții pot primi rambursarea după prezentarea unui set de documente bine stabilit, anterior, impus de coordonator sau de finanțator.

Procedura de rambursare efectivă depinde de voi și de regulile voastre contabile interne, cu excepția cazului în care este specificat în mod special de către finanțator.

Rambursarea poate fi făcută pe baza costurilor reale (ceea ce au cheltuit – cu documente – este ceea ce primesc) sau a costurilor unitare (o sumă fixă de bani, indiferent de ceea ce cheltuiesc).

### 37. Ce trebuie făcut în cazul în care lipsesc documentele de rambursare?

Puteți să solicitați documentele lipsă și să le așteptați pentru a face rambursarea; să o faceți în tranșe separate până când obțineți documentele solicitate; sau să refuzați plata acelei sume dacă nu este acoperită de un document, așa cum ați solicitat.

În cazul în care unele documente de călătorie se pierd (de exemplu, tichete de îmbarcare), dar există și alte documente justificative pentru a dovedi călătoria (de exemplu, facturi, bilet electronic), puteți solicita participantului să semneze o declarație ce menționează contextul, să solicite un duplicat sau să refuzați total acea rambursare.

Modul în care efectuați rambursarea depinde de procedurile interne și cerințele finanțatorului. Asigurați-vă că le scrieți pe toate într-un document/contract și furnizați aceste informații participanților înainte de a începe să-și aranjeze planurile de călătorie.

### 38. În ce caz trebuie returnate fondurile obținute?

Fondurile trebuie returnate în cazul neîndeplinirii complete sau parțiale a obiectivelor proiectului. Aceasta înseamnă că v-ați confruntat cu probleme ce v-au oprit sau v-au încetinit, sau chiar ați decis să închideți acest proiect înainte de termenul său natural.

Finanțatorul poate decide dacă solicită întreaga sumă sau o parte din aceasta, în funcție de reguli și de cantitatea de muncă prestată.

Citiți cu atenție contractul și cunoașteți condițiile de primire și cheltuire a banilor foarte bine.

## **Mobilități – activități locale**

39. Ce este o mobilitate?

Mobilitatea sau mobilitatea în scop educațional este o activitate care are loc fizic într-o altă țară decât țara voastră (transfrontalieră) sau în țara voastră (în propria țară), cu scopul de a studia, de a fi instruit sau de a învăța prin contexte nonformale și/sau informale.

40. Ce este facilitarea?

Facilitarea este procesul prin care o persoană își asumă rolul de a conduce, ghida, media o activitate, în care participanții învață unii de la alții sau prin auto-reflecție.

Facilitatorul ușurează procesele de învățare și comunicare, moderează întâlnirile sau discuțiile, sprijină reflecția și evaluarea progresului învățării.

41. Este posibil să filmez sau să fotografiez toți participanții pentru a posta evenimentul pe rețelele de socializare?

Da, dar ar trebui să solicitați (în scris) permisiunea tuturor pentru a vă asigura că se simt confortabil și că sunt de acord. În cazul în care există participanți ce nu doresc să facă acest lucru, aveți grijă să estompați fotografiile atunci le selectați sau nu postați acel material deloc.

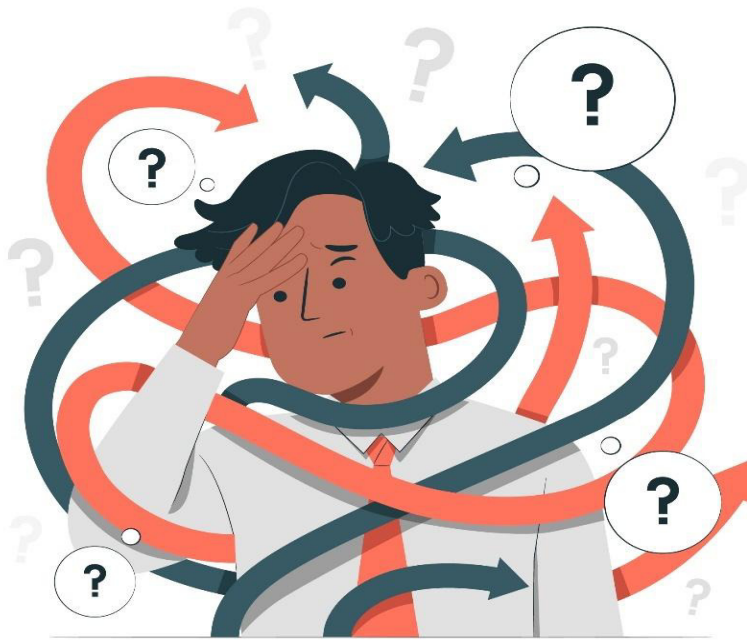
În cazul participanților minori, ar trebui să acționați în conformitate cu legile țării voastre. Vă recomandăm să aveți aprobarea tutorelui legal, în scris, iar dacă situația este de așa natură încât nu o puteți obține sau refuză, să îi estompați în material sau să nu utilizați acele fotografii specifice.

42. Ce măsuri sunt necesare în cazul participanților minori?

În primul rând, asigurați-vă că sunteți conștienți de legile țării sau de locul în care au loc activitățile voastre.

Cel mai probabil ați avea nevoie de aprobarea tutorelui legal pentru ca minorul să se alăture. Pentru a asigura fluiditatea evenimentelor, ar trebui să aveți un set suplimentar de reguli, cod de conduită și măsuri de protecție și siguranță pentru astfel de cazuri. În plus, asigurați-vă că aveți destui oameni care să însoțească sau să supravegheze minorii, deoarece responsabilitatea pentru ei este mult mai mare decât pentru un adult (+18).





#### 43. Ce trebuie să faceți dacă participanții nu se încadrează în grupul țintă prestabilit?

Selecția participanților este o parte importantă a fazei de pregătire. Pe baza nevoilor și a grupului țintă pe care l-ați stabilit deja în proiectul vostru, ar trebui să creați un profil pentru participantul dorit. Și astfel, cu ajutorul său, creați cea mai bună modalitate de a selecta candidații corespunzători în funcție de nevoile, obiectivele și activitățile propuse.

Dacă s-a întâmplat ca participanții selectați să nu se potrivească, deși ați făcut tot posibilul, puteți să-i abordați în mod individual și să aveți o discuție pentru a înțelege care este obiectivul lor în a se alătura activității și apoi să planificați măsuri suplimentare pentru a-i integra în funcție de nevoile lor. Dacă participanții refuză să coopereze în această situație și nu există nicio soluție, aveți dreptul să opriți contractul/acordul și să încetați activitățile comune, cu repercusiuni ulterioare.

Desigur, pentru a încheia un contract, trebuie să aveți unul în primul rând. Pregătiți un model care să cuprindă termenii pentru încheierea contractelor și consecințele în cazul în care acest lucru se întâmplă. Faptul că cineva semnează un document îi poate face mai responsabili față de voi. Dacă situația poate afecta proiectul, informați finanțatorul cu privire la situație și acționați conform instrucțiunilor, dacă este cazul.

#### 44. Ce ar trebui făcut în cazul în care grupul sau părți ale grupului nu sunt implicate în proces?

Similar cu întrebarea anterioară, dacă grupul sau părți ale grupului nu doresc să se implice și să fie active în activitatea voastră, purtați o discuție cu ei și încercați să aflați problema principală. În cazul în care cooperarea este refuzată, aveți dreptul să încetați contractul.

45. Ce este un eveniment multiplicator?

Un eveniment multiplicator este o acțiune întreprinsă de unul sau mai mulți parteneri pentru a reuni o parte a grupului țintă în vederea prezentării unuia sau mai multor rezultate obținute în cadrul proiectului. Acesta joacă un rol imens în diseminare și se adresează persoanelor din afara consorțiului, fără nici o legătură cu ceea ce s-a făcut în cadrul proiectului.

46. Este obligatoriu să se solicite feedback de la participanți la sfârșitul proiectului?

Nu, nu este obligatoriu, dar este foarte util să cunoști opinia persoanelor cu care ai lucrat. Aceștia au o perspectivă și o experiență diferită cu privire la proiect decât voi, iar contribuția lor poate fi extrem de valoroasă pentru raport, de asemenea.

### **Finanțare UE – participanți**

47. Unde pot găsi oportunități de a participa la proiecte europene?

Puteți verifica următoarele surse:

- Portalul European pentru Tineret;
- ONG-uri locale;
- Rețele sociale (grupuri, pagini), bloguri, site-uri web; mass-media;
- EuroDesk, Agenția Națională, centrele Europe Direct;
- Departamentul de Activități Extracurriculare/Internațional al școlii voastre, dacă este cazul;
- Recomandări de la prieteni și cunoștințe.

48. Care este diferența dintre un schimb de tineri Erasmus+ și un proiect Corp European de Solidaritate pe termen scurt (ESC) în domeniul voluntariatului?

Un schimb de tineri este destinat tinerilor cu vârste cuprinse între 13 și 30 de ani, din cel puțin două țări, pentru a se întâlni și a învăța unii de la alții pentru o perioadă scurtă de timp (5-21 de zile de activitate) printr-un program de învățare nonformală pe o temă de interes.

O mobilitate de voluntariat pe termen scurt este destinată tinerilor cu vârste cuprinse între 18 și 30 de ani, din cel puțin două țări, pentru o perioadă de 14-59 de zile, unde participă la activități de solidaritate care contribuie la activitatea zilnică a organizațiilor participante, în beneficiul final al comunităților în care se desfășoară activitățile.

49. Care este diferența dintre un voluntariat ESC pe termen scurt și un voluntariat ESC pe termen lung? Cum decid care dintre acestea este mai potrivit pentru obiectivele mele?

Principala diferență este durata. Cel scurt este de 14-59 zile, în timp ce cel lung este de 2 până la 12 luni. O altă diferență poate fi numărul de participanți, deoarece, de obicei, cele scurte sunt pentru echipe de minim 10 voluntari, în timp ce cele lungi sunt individuale și nu necesită un număr specific de voluntari în același timp.

Decizia de a merge pentru un termen scurt sau lung depinde total de voi, dar luați în considerare disponibilitatea și curajul de a începe acest tip de călătorie. Poate doriți să încercați mai întâi o experiență scurtă dacă nu sunteți pe deplin gata să vă angajați pe termen lung.

50. Ce se întâmplă în cazul unei plângeri din partea participanților?

Ca și în cazul plângerilor partenerilor, comunicarea aici este esențială. Străduiți-vă să înțelegeți esența problemei și să vă asumați responsabilitatea pentru aspectele pe care poate le-ați făcut greșit. Încercați să păstrați conflictul intern și să-l rezolvați, și dacă se ajunge la o plângere oficială mai departe la finanțator, răspundeți la cererile finanțatorului și urmăriți cum evoluează.

Asigurați-vă că aveți totul documentat, ori de câte ori este posibil – minute de întâlniri sau înregistrări (în special pentru audio-video, față în față), e-mailuri, documente etc. Astfel, aveți dovezi și puteți urmări situația.

Un sfat aici este să vă „apărați” mai degrabă decât să atacați participantul care se plânge. Păstrați o atitudine profesională și nu escaladați conflictul.

## **Vocabularul utilizat frecvent în Erasmus+ și Corpul European de Solidaritate**

### **Organizații**

- **Acreditare** = Proces care garantează că organizațiile care doresc să beneficieze de finanțare în cadrul unei acțiuni a programului Erasmus+ respectă un set de standarde calitative sau de condiții preliminare definite de Comisia Europeană pentru acea acțiune.
- **Activitate** = Un set de sarcini desfășurate ca parte a unui proiect. O activitate se definește prin aceeași locație, aceeași perioadă de timp și aceeași sferă de aplicare.

- **Educația adulților** = Orice formă de învățământ nonprofesional pentru adulți, indiferent dacă aceasta are un caracter formal, nonformal sau informal (pentru formarea profesională continuă, consultați definiția „EFP”).
- **Solicitant** = Orice organizație participantă sau grup informal de tineri care depune o cerere de grant. Solicitanții pot depune cererea individual sau în numele altor organizații implicate în proiect. În cazul din urmă, solicitantul este, de asemenea, definit drept coordonator.
- **Termenul limită de depunere a cererii** = Data finală până la care cererea trebuie să fie depusă la agenția națională sau la Agenția Executivă pentru a fi considerată admisibilă.
- **Parteneri asociați** = Aceștia sunt parteneri din sectorul public sau privat care contribuie la punerea în aplicare a unor sarcini/activități specifice ale proiectului sau care sprijină promovarea și sustenabilitatea proiectului, dar care, în ceea ce privește aspectele contractuale de gestionare, nu sunt considerați beneficiari și nu primesc nicio finanțare din partea programului ca parte a proiectului (aceștia nu au dreptul de a percepe costuri sau de a solicita contribuții).
- **Beneficiar (E+)** = În cazul în care un proiect este aprobat pentru un grant Erasmus+, organizația solicitantă devine beneficiar prin semnarea unui contract cu agenția națională sau cu Agenția Executivă care a selectat proiectul. În cazul în care cererea a fost formulată în numele altor organizații participante, partenerii pot deveni cobeneficiari ai grantului.
- **Beneficiar (ESC)** = Semnatarii acordului de grant (fie direct, fie prin intermediul unui formular/mandat de aderare).
- **Cofinanțare** = Principiul cofinanțării implică faptul că o parte din costurile unui proiect sprijinit de UE trebuie să fie suportate de către beneficiar sau acoperite prin alte contribuții externe decât grantul UE.
- **Consortiu** = Două sau mai multe organizații participante care își unesc forțele pentru a pregăti, a pune în aplicare și a monitoriza un proiect sau o activitate din cadrul unui proiect. Un consorțiu poate fi național (și anume, implică organizații stabilite în aceeași țară) sau internațional (implică organizații participante din țări diferite).
- **Coordonator/Organizație coordonatoare** = Organizație participantă care solicită acordarea unui grant Erasmus+ în numele unui consorțiu de organizații partenere. Coordonatorul are obligații speciale prevăzute în acordul de grant.
- **Agenția națională** = Un organism responsabil cu gestionarea implementării programului la nivel național într-un stat membru sau într-o țară terță asociată la program. În fiecare țară pot exista una sau mai multe agenții naționale.
- **ONG** = Organizație non-guvernamentală.
- **OID** = ID-ul organizației (OID) identifică în mod unic organizația dumneavoastră între toate organizațiile participante la acțiunile Erasmus+ și ale Corpului european

de solidaritate, acțiuni gestionate de agențiile naționale. Puteți utiliza OID-ul organizației dumneavoastră atunci când solicitați o acreditare sau un grant în cadrul acțiunilor Erasmus+ și ale Corpului european de solidaritate, acțiuni gestionate de agențiile naționale.

- **Organizație participantă** = Orice organizație sau grup informal de tineri implicat(ă) în punerea în aplicare a unui proiect Erasmus+, în calitate de coordonator sau de partener.
- **Organizație parteneră** = O organizație parteneră este o organizație implicată oficial în proiect (cobeneficiari), dar care nu își asumă rolul de coordonator.
- **Parteneriat** = Un acord între un grup de instituții sau de organizații în vederea desfășurării de activități și de proiecte comune.
- **PIC** = cod personal de identificare; similar cu OID, utilizat însă pentru proiectele aplicate la Agenția Executivă.
- **PIF** = Formular de identificare a partenerului; document care descrie cine este partenerul (identificare, date juridice, date de contact), descrierea antecedentelor organizației, experiență în domeniul legat de propunerea de proiect, experiență și expertiză a personalului alocat proiectului.
- **Proiect** = Un set coerent de activități care sunt concepute și organizate cu scopul de a realiza obiective și rezultate bine definite.
- **Eticheta de calitate (ESC)** = Proces care garantează că organizațiile care doresc să beneficieze de finanțare în cadrul unei acțiuni a Corpului european de solidaritate respectă un set de standarde calitative sau de condiții preliminare definite de Comisia Europeană pentru acea acțiune. În funcție de tipul de organizație și/sau de țară în care se află organizația candidată, Eticheta de calitate este acordată de către Agenția Executivă, de o agenție națională sau de un centru de resurse SALTO.
- **Personal** = O persoană care, cu titlu profesional sau pe bază de voluntariat, este implicată în educație, formare sau învățarea nonformală la toate nivelurile. Include cadrele didactice universitare, profesorii, inclusiv educatorii din instituțiile preșcolare, formatorii, directorii de unități de învățământ, lucrătorii de tineret, personalul sportiv, personalul din sectorul educației și îngrijirii timpurii, personalul nedidactic și alți profesioniști din domeniu care participă în mod regulat la promovarea învățării.
- **Cooperare virtuală** = Orice formă de cooperare care utilizează instrumente ce țin de tehnologia informației și comunicațiilor pentru a facilita și sprijini acțiunile relevante în cadrul programului.
- **Educație și formare profesională (EFP)** = „Educația și formarea profesională” înseamnă educația și formarea care au drept scop înzestrarea tinerilor și adulților cu cunoștințele, aptitudinile și competențele necesare în special pentru anumite ocupații sau, pe scară mai largă, pe piața muncii. Acestea pot fi furnizate în contexte formale și informale, la toate nivelurile Cadrului european al calificărilor (CEC), inclusiv la nivel terțiar, dacă este cazul. În scopul programului Erasmus+,

proiectele care se axează pe educația și formarea profesională inițială sau continuă sunt eligibile în cadrul acțiunilor EFP.



### Participanți – mobilități

- **Însoțitor (E+)** = O persoană care însoțește participanții (cursanți, personal, tineri sau lucrători de tineret) în cadrul unei activități de mobilitate, pentru a le garanta siguranța și pentru a le oferi sprijin și asistență, precum și pentru a facilita o învățare eficientă în timpul experienței de mobilitate. În cadrul activităților individuale, un însoțitor poate acompania participanții cu mai puține oportunități sau minorii și tinerii cu puțină experiență în afara propriei lor țări. În cazul activităților de grup în domeniul educației și formării, grupul trebuie să fie însoțit de membri calificați ai personalului educațional pentru a facilita procesul de învățare.
- **Însoțitor (ESC)** = O persoană care însoțește participanții cu mai puține oportunități (în special participanții cu dizabilități) la o activitate, pentru a le oferi sprijin și asistență suplimentară, a le asigura protecția, precum și pentru a-i ajuta în procesul de învățare eficientă pe parcursul experienței.
- **Cursant adult** = Orice persoană care, după ce și-a încheiat ciclul de educație sau formare inițială sau nu mai este implicată în acesta, revine la unele forme de învățare continuă fără scop profesional (formală, nonformală sau informală). În sensul proiectelor Erasmus+, personalul didactic (cadre didactice, formatori,

pedagogi, cadre universitare și personal de tineret etc.) din oricare sector Erasmus+ nu poate fi considerat ca fiind cursant adult în contextul educației adulților. Membrii personalului cu legături oficiale cu organizația lor educațională profesională (școală, educație și formare profesională, organizație de învățământ superior și de educație a adulților etc.) pot participa la activități pentru personal într-un sector relevant al programului Erasmus+.

- **Mobilitate mixtă** = O combinație între mobilitatea fizică și o componentă virtuală, care facilitează schimbul de învățare și munca în echipă online prin colaborare. .
- **Certificat de participare** = Un document eliberat unei persoane care a finalizat o activitate de învățare în domeniul educației, formării și tineretului, Corpului European de Solidaritate, după caz. Un astfel de document atestă prezența și, dacă este cazul, rezultatele învățării participantului la activitate.
- **Instructor (tineret, proiecte de solidaritate)** = O persoană-resursă –care nu este membru al grupului –care sprijină tinerii în pregătirea, punerea în aplicare și evaluarea proiectului lor.
- **Activitate transfrontalieră** = O activitate care se desfășoară în altă țară decât cea în care participantul are drept de ședere legală.
- **Europass** = Platforma online Europass, o acțiune a Agendei pentru competențe în Europa, oferă persoanelor fizice și organizațiilor instrumente și informații online privind oportunitățile de învățare, cadrele calificărilor și calificările, orientări, informații privind competențele, instrumente de autoevaluare și documentarea competențelor și a calificărilor, precum și conexiunea cu oportunitățile de învățare și de ocupare a forței de muncă. De asemenea, platforma Europass oferă instrumente și programe informatice pentru a sprijini certificatele semnate digital, astfel cum este anunțat în Planul de acțiune pentru educația digitală, prin intermediul acreditărilor digitale europene pentru învățare. Platforma este interconectată cu surse naționale de date privind oportunitățile de învățare și cu baze de date sau registre naționale privind calificările.
- **Formare generală online (ESC)** = O serie de module de formare pentru candidații și participanții înregistrați, selectați pentru o activitate pusă la dispoziție pe portalul Corpului european de solidaritate.
- **Deplasare cu mijloace de transport ecologice** = O călătorie în care se utilizează, în principal, mijloace de transport cu emisii scăzute, cum ar fi autobuzul, trenul sau co-voiajarea.
- **Lider de grup (tineret)** = Un lider de grup este un adult cu vârsta de cel puțin 18 ani, care însoțește tinerii participanți la un program de schimb de tineri sau la acțiunea de incluziune din cadrul Inițiativei DiscoverEU, pentru a asigura în mod eficace învățarea (Youthpass), protecția și siguranța acestora.
- **Grup de tineri (ESC)** = un lider de grup este un adult cu vârsta de cel puțin 18 ani, care însoțește tinerii participanți la un program de schimb de tineri sau la acțiunea

de incluziune din cadrul Inițiativei DiscoverEU, pentru a asigura în mod eficace învățarea (Youthpass), protecția și siguranța acestora.

- **Activitatea de ajutor umanitar (ESC)** = O activitate care sprijină operațiunile de ajutor umanitar post-criză și pe termen lung desfășurate în țări terțe, care are scopul de a oferi asistență bazată pe nevoi, vizând protejarea de vieți omenești, prevenirea și diminuarea suferinței umane și apărarea demnității umane în contextul unor crize provocate de om sau al unor dezastre naturale și care include operațiuni de asistență, de ajutor și de protecție în timpul crizelor umanitare sau după producerea acestora, măsuri de sprijin pentru asigurarea accesului la persoanele aflate în dificultate și pentru facilitarea liberei circulații a asistenței, precum și acțiuni care au drept scop să consolideze pregătirea pentru dezastre și reducerea riscului de dezastre, să creeze legături între ajutorul de urgență, reabilitare și dezvoltare și să contribuie la îmbunătățirea rezilienței și a capacității comunităților vulnerabile sau afectate de dezastre de a face față crizelor și de a se redresa în urma acestora.
- **Activitate desfășurată în interiorul țării** = O activitate care se desfășoară în țara în care participantul are drept de ședere legală.
- **Grup informal de tineri (tineret)** = Grup alcătuit din minimum patru tineri, care nu are personalitate juridică în conformitate cu legislația națională aplicabilă, cu condiția ca reprezentanții acestora să aibă capacitatea juridică de a-și asuma obligații legale în numele lor. Aceste grupuri de tineri pot fi solicitanți și parteneri în cadrul unor acțiuni ale programului Erasmus+. În scopul simplificării, aceste grupuri sunt asimilate persoanelor juridice (organizații, instituții etc.) în prezentul ghid și se încadrează în noțiunea de organizații participante la programul Erasmus+ pentru acțiunile din cadrul Acțiunii-cheie 1 la care pot lua parte. Grupul trebuie să fie alcătuit din minimum patru tineri, iar vârsta acestora trebuie să se încadreze în grupa de vârstă prevăzută în cadrul programului (13-30). În cazuri excepționale și în cazul în care toți tinerii sunt minori, grupul ar putea fi reprezentat de un adult. Acest lucru i-ar permite unui grup de tineri (în care toți membrii sunt minori) să depună o cerere cu ajutorul unui lucrător de tineret/îndrumător.
- **Activitate itinerantă (tineret)** = O activitate care are loc în mai multe țări. Activitățile itinerante implică deplasarea simultană a tuturor participanților.
- **Observarea directă la locul de muncă** = Scurtă ședere la o organizație parteneră din altă țară, cu scopul de a beneficia de formare urmărind practicienii în activitatea lor de zi cu zi în cadrul organizației-gazdă, de a face schimb de bune practici, de a dobândi competențe și cunoștințe și/sau de a construi parteneriate pe termen lung, prin metoda observației participative.
- **Mobilitatea în scop învățării** = Acțiunea de a se deplasa fizic în altă țară decât țara de reședință, pentru studii, pentru formare sau pentru învățare nonformală sau informală.
- **Locație (ESC)** = Locul în care sunt găzduiți voluntarii. În mod implicit, adresa principală a organizației-gazdă este considerată prima locație, dar organizațiile pot declara și găzdui voluntari în mai multe locații.



- **Membru al grupului informal care pune în aplicare un proiect** = În cadrul proiectelor de solidaritate, tinerii care pun în aplicare proiectul sunt numiți membri ai grupului.
- **Acord de mobilitate/învățare** = Un acord între organizația de trimitere și organizația-gazdă, precum și între persoanele participante, care definește obiectivele și conținutul perioadei de mobilitate pentru a asigura relevanța și calitatea acesteia. Poate fi, de asemenea, utilizat drept bază pentru recunoașterea perioadei petrecute în străinătate de către organizația-gazdă.
- **Lună** = O lună este egală cu 30 de zile
- **Participant (E+)** = Persoană care este implicată pe deplin într-un proiect și care poate beneficia de finanțare din partea Uniunii Europene menită să acopere costurile de participare (în special de călătorie și de ședere).
- **Participanți (ESC)** = tânăr înregistrat pe portalul Corpului European de Solidaritate, care este implicat deplin într-un proiect și care poate beneficia de finanțare din partea Uniunii Europene destinată să acopere costurile de participare ale acestuia (în special cheltuielile de deplasare și de ședere).
- **Participant cu mai puține oportunități** = Persoanele cu mai puține oportunități se referă la persoanele care, din motive economice, sociale, culturale, geografice sau de sănătate, provin din familii de migranți sau din motive precum handicapuri și dificultăți educaționale sau din orice alte motive, inclusiv cele care pot da naștere la discriminare în temeiul articolului 21 din Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, se confruntă cu obstacole care le împiedică să aibă acces efectiv la oportunitățile din cadrul programului.
- **Vizită pregătitoare** = Vizite în țara organizației-gazdă înainte de începerea activităților de mobilitate, pentru pregătirea și asigurarea calității ridicate a activităților respective. Exemplele includ sarcini pentru facilitarea aranjamentelor administrative și pentru a consolida încrederea și înțelegerea între organizațiile implicate.
- **Organizație gazdă** = O organizație participantă care primește participanți și organizează activități în cadrul unui proiect
- **Candidat înregistrat** = O persoană cu vârsta cuprinsă între 17 și 35 de ani, care s-a înregistrat pe portalul Corpului european de solidaritate cu scopul de a-și exprima interesul de a se implica într-o activitate de solidaritate, dar care nu participă încă la o activitate de solidaritate.
- **Organizație de trimitere** = O organizație participantă care trimite unul sau mai mulți participanți la o activitate din cadrul unui proiect
- **Activitatea de solidaritate (ESC)** = O activitate de înaltă calitate și incluzivă care abordează nevoi societale importante care iau forma voluntariatului, a unui proiect de solidaritate sau a unei activități de colaborare în rețea în diferite domenii,

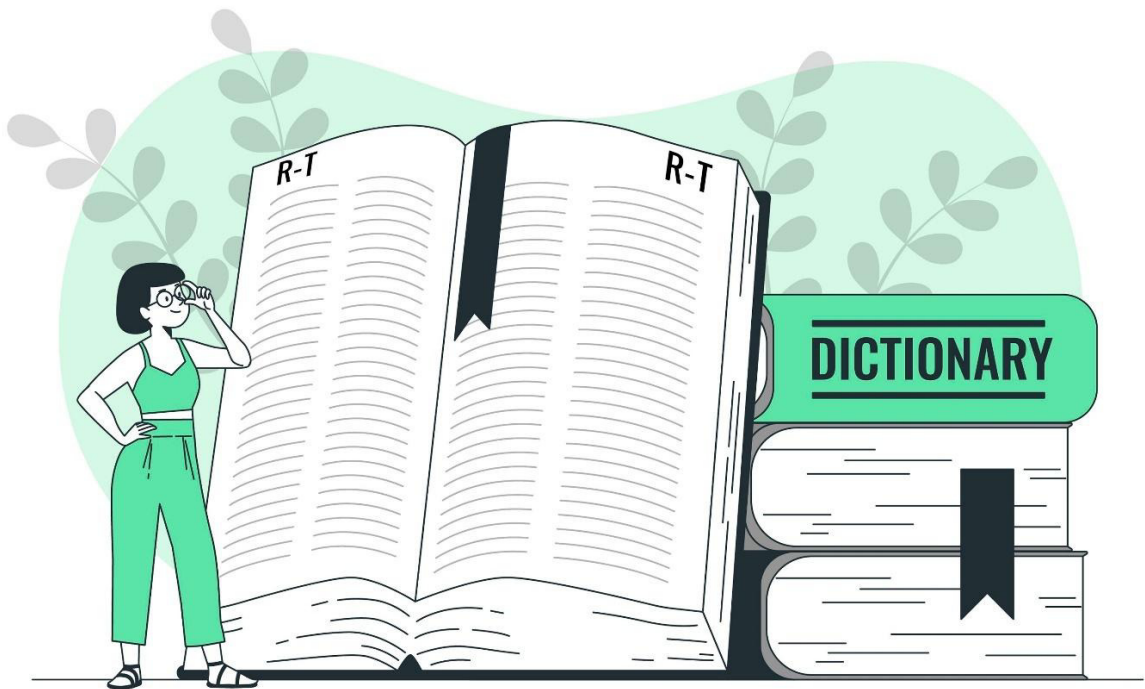
inclusiv în domeniul ajutorului umanitar desfășurat în cadrul Corpului european de solidaritate.

- **Vizită de studiu** = O deplasare prin care participantul cunoaște și studiază o altă organizație sau instituție, practicile și sistemele sale. Ea îi permite participantului să aibă o experiență de învățare bazată pe contactul direct și pe observarea metodelor și practicilor organizației-gazdă.
- **Cursant în educație și formare profesională** = O persoană înscrisă într-un program de educație sau de formare profesională inițială sau continuă sau o persoană care a absolvit recent astfel de programe sau a obținut recent o calificare după ce a urmat un astfel de program.
- **Tineri** = Persoane cu vârsta cuprinsă între 13 și 30 de ani.
- **Activitatea de tineret** = Activitate extrașcolară (precum schimburile de tineri, voluntariatul sau formarea tinerilor) efectuată de un tânăr, fie individual, fie într-un grup, în special prin intermediul organizațiilor de tineret, și caracterizată printr-o abordare de învățare nonformală.
- **Lucrător de tineret** = Un profesionist sau un voluntar implicat în învățarea nonformală, care îi sprijină pe tineri în dezvoltarea lor personală la nivel socioeducativ și profesional.
- **Youthpass** = Instrument european de îmbunătățire a recunoașterii rezultatelor învățării obținute de tineri și de lucrători de tineret prin participarea la proiecte sprijinite de programul Erasmus+. Youthpass constă în: (a) certificate care pot fi obținute de participanți în mai multe acțiuni ale programului și (b) un proces definit care sprijină tinerii, lucrătorii de tineret și organizațiile de tineret, pentru a reflecta cu privire la rezultatele învățării obținute în cadrul unui proiect Erasmus+ în domeniul tineretului și al învățării nonformale. De asemenea, Youthpass face parte dintr-o strategie mai amplă a Comisiei Europene care are scopul de a îmbunătăți recunoașterea învățării nonformale și informale și a activităților pentru tineret în Europa și în afara acesteia.

## Educație și învățare

- **Competențe de bază** = Scris-citit, matematică, știință și tehnologie; aceste competențe sunt incluse în competențele-cheie.
- **Competența digitală** = Implică utilizarea cu încredere, spirit critic și responsabilitate a tehnologiilor digitale, precum și capacitatea de a le utiliza în scopul învățării, la locul de muncă și pentru participarea în societate. Ele includ alfabetizarea în domeniul informației și al datelor, comunicarea și colaborarea, educația în domeniul mass-mediei, crearea de conținuturi digitale (inclusiv programarea), siguranța (inclusiv bunăstarea digitală și competențele legate de securitatea cibernetică), chestiunile legate de proprietatea intelectuală, precum și soluționarea problemelor și gândirea critică.

- **Activitatea digitală pentru tineret** = Utilizarea sau abordarea proactivă a mijloacelor și tehnologiilor digitale în activitățile pentru tineret. Mijloacele de comunicare și tehnologiile digitale pot fi un instrument, o activitate sau un conținut în activitățile pentru tineret. Activitățile digitale pentru tineret nu reprezintă o metodă legată de activitățile pentru tineret; ele pot fi incluse în orice cadru al activităților pentru tineret și au aceleași obiective ca activitățile pentru tineret în general.
- **Competențe verzi** = Competențe fundamentale pentru tranziția către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon; ele pot fi generale, precum agricultura durabilă, protecția solului, utilizarea energiei și reducerea deșeurilor, sau mai tehnice, cum ar fi cunoștințe privind energia din surse regenerabile.
- **Învățare informală** = Învățarea care rezultă din activitățile și experiențele zilnice și care nu este organizată sau structurată din punctul de vedere al obiectivelor, al duratei sau al susținerii pentru procesul de învățare; aceasta poate fi neintenționată din perspectiva cursantului.



- **Competențe-cheie** = Setul de cunoștințe, aptitudini și atitudini de bază de care au nevoie toți cetățenii pentru împlinirea și dezvoltarea personală, ocuparea unui loc de muncă, incluziune socială, un stil de viață durabil, o viață de succes în cadrul unor societăți pașnice, o gestionare a vieții care ține seama de aspecte legate de sănătate și o cetățenie activă, astfel cum este descris în Recomandarea 2018/C 189/01 a Consiliului din 22 mai 2018 privind competențele-cheie pentru învățarea pe tot parcursul vieții.

- **Rezultatele învățării** = Elemente pe care participantul le cunoaște, le înțelege și este capabil să le realizeze la finalizarea unui proces de învățare, care sunt definite sub formă de cunoștințe, competențe și aptitudini.
- **Învățarea pe tot parcursul vieții** = Învățare în toate formele sale, fie formală, nonformală sau informală, în orice etapă a vieții și având ca rezultat o îmbunătățire sau o actualizare a cunoștințelor, a aptitudinilor, a competențelor și a atitudinilor sau participarea în societate dintr-o perspectivă personală, civică, culturală, socială sau legată de ocuparea forței de muncă, inclusiv asigurarea unor servicii de consiliere și orientare; aceasta include educația și îngrijirea timpurie, învățământul general, educația și formarea profesională, învățământul superior, educația adulților, activitățile pentru tineret și alte tipuri de învățare din afara contextelor formale de educație și formare și promovează, de regulă, cooperarea transsectorială și parcursurile de învățare flexibile.
- **MOOC** = Abreviere pentru „Massive Open Online Course” (curs online deschis și în masă), un tip de curs care se desfășoară în totalitate online, este deschis pentru a fi accesat de orice persoană fără să presupună costuri, calificări de admitere sau alte restricții și implică adesea un număr mare de participanți. Aceste cursuri pot avea componente care necesită prezența fizică, încurajând, de exemplu, organizarea de reuniuni ale participanților la nivel local și o evaluare formală, dar tind să utilizeze evaluarea *inter pares*, autoevaluarea și notarea automată. Cursurile MOOC pot varia semnificativ, fiind axate, de exemplu, pe sectoare, grupuri-țintă (de exemplu, cu accent pe formarea profesională, profesori etc.) sau metode de predare specifice. Cursurile MOOC finanțate prin programul Erasmus + trebuie să fie deschise tuturor și atât participarea, cât și certificatul sau atestatul de absolvire sunt gratuite pentru participanți. Cerința privind accesul liber la resursele educaționale se aplică, de asemenea, cursurilor MOOC și altor cursuri complete.
- **Învățare nonformală** = Învățarea care se desfășoară prin intermediul unor activități de învățare planificate, în cazul cărora există o formă de susținere pentru procesul de învățare, dar care nu face parte din sistemul formal de educație și formare.
- **Acces liber** = Concept general privind publicarea materialelor de un anumit tip în mod deschis, și anume într-un mod care să garanteze că acestea sunt accesibile și utilizabile de către cel mai mare grup posibil de utilizatori și pentru cel mai mare număr de cazuri de utilizare. Erasmus+ prevede o cerință de acces deschis pentru resursele educaționale și încurajează accesul liber la rezultatele cercetării și la date.
- **Resurse Educaționale Deschise (OER)** = Materiale educaționale de orice fel (de exemplu manuale, fișe de lucru, planuri de lecții, videoclipuri instructive, cursuri online, jocuri educative) care pot fi utilizate, adaptate și distribuite în mod liber. OER fie sunt disponibile sub o licență deschisă, fie aparțin domeniului public (protecția conferită de drepturile de autor a expirat). Materialele gratuite care nu pot fi adaptate și distribuite de public nu sunt OER.
- **Licență deschisă** = Modalitate prin care titularii de drepturi de autor (creatori sau alți titulari de drepturi) pot acorda publicului larg o permisiune legală de a utiliza

gratuit lucrarea lor. În contextul cerinței Erasmus+ privind accesul liber, această licență deschisă trebuie să permită cel puțin utilizarea, adaptarea și distribuirea. Licența deschisă ar trebui indicată chiar în lucrare sau oriunde este distribuită lucrarea. Materialele educative cu licență deschisă se numesc „resurse educaționale deschise” (OER).

- **Învățarea reciprocă** = O activitate de învățare reciprocă, care este reciproc benefică și implică schimbul de cunoștințe, idei și experiență între participanți. Practicile de învățare reciprocă permit interacțiunea cu alți participanți, cu colegii lor și participarea la activități în care aceștia pot învăța unii de la alții și pot îndeplini obiective educaționale, profesionale și/sau de dezvoltare personală.
- **Dezvoltarea profesională** = Proces de îmbunătățire a capacităților profesionale ale participanților (cursanți și personal) prin dezvoltarea competențelor și expertizei și prin dobândirea de noi competențe, care sunt identificate în mod normal într-o analiză a nevoilor de dezvoltare. Dezvoltarea profesională cuprinde toate tipurile de oportunități de învățare, de la formări structurate și seminare până la oportunități de învățare informale.
- **Competențe transversale (competențe non-tehnice, abilități de viață)** = Includ capacitatea de a gândi critic, de a fi curios și creativ, de a lua inițiativa, de a rezolva probleme și de a colabora, de a putea comunica eficient într-un mediu multicultural și interdisciplinar, de a se adapta la context, de a face față stresului și incertitudinii. Aceste competențe se încadrează în categoria competențelor-cheie.
- **Validarea învățării nonformale și informale** = Proces de confirmare de către un organism autorizat a faptului că o persoană a dobândit rezultate ale învățării măsurate în raport cu un standard relevant și care constă în patru etape distincte: 1. identificarea, prin dialog, a anumitor experiențe ale unei persoane; 2. documentarea, pentru a face vizibile experiențele persoanei; 3. o evaluare oficială a experiențelor respective și 4. certificarea rezultatelor evaluării, care poate conduce la o calificare parțială sau completă.
- **Învățare virtuală** = Dobândirea de cunoștințe, aptitudini și competențe prin utilizarea de instrumente ce țin de tehnologia informațiilor și comunicațiilor care permit participanților să aibă o experiență de învățare transnațională sau internațională relevantă.
- **Învățarea la locul de muncă (EFP)** = Dobândirea de cunoștințe și competențe prin efectuarea – și prin reflectarea asupra – unor sarcini într-un context profesional, fie la locul de muncă (de exemplu, formarea în alternanță), fie într-o instituție de educație și formare profesională.



## VIII. RESURSE

Pentru cei interesați să citească și să învețe mai multe pe teme prezentate, iată câteva recomandări care să vă susțină în acest proces:

### Cărți și publicații

- Adedeji B. Badiru – Managementul proiectelor: sisteme, principii și aplicații
- Chip R. Bell – Manageri și mentori
- Michael B. Bender – Ghidul managerului pentru gestionarea proiectelor: aflați cum să aplicați cele mai bune practice
- Ken Blanchard – Managerul de 1 minut
- Ken Blanchard – Leadership și managerul de 1 minut: creșterea eficienței prin leadership situațional II
- Jack K. Boyson – Resurse pentru mobilizarea fondurilor pentru proiecte de dezvoltare
- Edward de Bono – Cele șase pălării gânditoare
- Dale Carnegie – Arta vorbutului în public
- Marrison Chris – Fundamentele măsurării riscului
- H. Edmund Conrow – Managementul eficient al riscului: calea spre succes
- Edward Deci, Richard Ryan – Teoria autodeterminării: nevoi psihologice de bază în motivare, dezvoltare și bunăstare
- Edward Deci, Richard Flaste – De ce facem ceea ce facem: înțelegerea automotivării
- Gary Dessler – Managementul resurselor umane
- Carol Dweck – Mentalitate: noua psihologie a succesului
- Maurice J. Elias, Steven E. Tobias, Brian S. Friedlander – Inteligența emoțională în educația copiilor
- Mike Field, Laurie Keller – Management de proiect

- Adam Fletcher, Kari Kunst – Deci, vrei să fii un jucător? Un ghid pentru jocurile cooperative de schimbare socială
- Andy Fryar, Rob Jackson, Fraser Dyer – Transformă-ți organizația într-un magnet de voluntari
- Hector Garcia, Francesc Miralles – Ikigai: secretul japonez al unei vieți lungi și fericite
- Kerzner Harold – Management de proiect
- Napoleon Hill – Gândește și vei fii bogat
- Richard Holloway – Manualul formatorului; către încrederea în sine financiară: un manual privind mobilizarea resurselor pentru organizațiile societățile civile din Sud
- Spencer Johnson – Cine mi-a furat cașcavalul?
- Max Landsberg – Coaching
- Dennis Lock – Management de proiect
- Richard Koch – Managerul 80/20 : zece moduri de a deveni un lider grozav
- Richard Koch – Principiul 80/20: secretul obținerii a mai mult cu mai puțin
- David Marquet – Întoarce nava! O poveste adevărată a transformării adeptilor în lideri
- Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel – Managementul proiectelor. O abordare managerială
- Stanley Milgram – Supunerea față de autoritate: o viziune experimentală
- Institutul de Management de Proiect – Ghidul despre corul de management de proiect al cunoașterii (PMBOK®)
- Geoff Reiss – Managementul proiectului demistificat
- Paul Roberts – Management de proiect eficient: identifică și gestionează planul de riscuri și bugetul, ține proiectele sub control
- Gareis Roland – Proiecte fericite
- Simon Sinek – Liderii mănâncă ultimii: de ce unele echipe se unesc, iar altele nu
- Simon Sinek – Începe cu de ce
- Andrew Sorkin – Prea mare pentru a eșua. Povestea din interior a modului în care Wall Street și Washington au luptat pentru a salva sistemul financiar de criză - și pe ei înșiși

- George Stock – Cartea întrebărilor
- Robert Townsend – Ascensiunea într-o organizație
- Andreea Loredana Tudorache – Diferențele provoacă ipotezele: manual pentru facilitatori în învățarea diversității și sensibilității
- Rodney Turner – Manualul Gower de management de proiect
- Michael A. West – Lucru în echipă eficient



### **Materiale create de alte ONG-uri**

- Artoolkit: Artă pentru dialog intercultural (CEIPES)
- Cum să construiești un mic ONG bun
- Busolă pentru carieră: set de instrumente pentru profesioniștii în carieră (Euroguidance)
- Dragonul visând: design de proiect
- EVSificare: Managementul voluntarilor SEV (Centrul de Voluntariat Cluj-Napoca)
- Jocuri & activități (Life Foundation)
- Jocuri, activități, distracție pentru toată lumea! (Team for Youth Association)
- Fii erou, fii mentor SEV! (Agenția Națională din Lituania)
- Sustenabilitate în ONG-uri (Youth and Environment Europe)



- Manual pentru persoanele care lucrează cu grupuri de tineri: practici de educație nonformală în Lituania
- Curba învățării: ghidul evaluării organizațiilor de tineret
- 100 de modalități de a energiza un grup: jocuri de folosit la ateliere, întâlniri și comunitate
- Manualul: formalul întâlnește nonformalul (Jaunimo epicentras)
- Fă-mi pe plac! Cea mai mică distanță
- Setul de instrumente pentru educație nonformală: promovarea antreprenoriatului social în munca cu tinerii (Fundacja Dobry Rozwoj)
- Competențe pentru managerii de voluntari (Volunteering New Zealand)
- Jocurile Unuil pentru toți, toți pentru unul (Yellow Shirts)

### **T-kit-uri și publicații de la Comisia UE și Consiliul European**

- T-kit 1: Management organizațional
- T-kit 2: Metodologia învățării limbilor străine
- T-kit 3: Management de proiect
- T-kit 4: Învățarea interculturală
- T-kit 5: Serviciul internațional de voluntariat
- T-kit 6: Elemente esențiale pentru formare
- T-kit 7: Cetățenia europeană în activitatea de tineret
- T-kit 8: Incluziune socială
- T-kit 9: Finanțare și managementul financiar
- T-kit 10: Evaluarea educațională în activitatea de tineret
- T-kit 11: Mozaic. Trusa de formare pentru munca de tineret euro-mediteraneană
- T-kit 12: Tinerii care transformă conflictul
- T-kit 13: Sustenabilitatea și munca pentru tineret
- T-kit 14: Învățare bazată pe valoare în proiectele de mobilitate
- Cărți de desene animate împotriva intoleranței. Puncte de plecare pentru lucrul cu tinerii privind răspunsurile la intoleranță

- Busolă: manualul educației drepturilor omului cu tinerii
- DOmino: un manual pentru a folosi educația inter grup ca mijloc de combatere a rasismului, xenofobiei, antisemitismului și intoleranței
- Pachetul educațional: Idei, resurse, metode și activități pentru educația interculturală informală cu tineri și adulți
- Youthpass pentru toți! Recunoașterea învățării, concentrarea pe grupurile de incluziune
- Studiu privind legăturile dintre educația formală și non-formală
- Manual pentru facilitatori în educația non-formală
- Un ghid practic pentru conducătorii de școli
- Carte de bucate
- Comisia Europeană – Manual de management al ciclului de proiect
- Companion – un ghid de campanie despre educație și învățare pentru schimbare în diversitate, drepturile omului și participare
- Revistele Coyote
- Caiet de învățare SEV
- Instrumente de studii și cercetare: instrumente de învățare în educația non-formală
- Cum să scrii clar
- Formare în domeniul drepturilor omului pentru tinerii membri ai organizațiilor europene
- Jabbertalk: o metodologie pentru munca internațională pentru tineret
- Faceți valuri: creați mai mult impact cu proiectele voastre de tineret
- SALTO think thank pentru participarea tinerilor: mai aproape de limita participării și activismului

### **Teste și jocuri**

- Testul lui Belbin – Rolul în echipă
- Testul lui Peter Honey și al lui Alan Mumford – Stilurile de învățare
- Învățarea în afara cutiei (Salto)
- Portofoliul lucrătorului de tineret al Consiliului Europei – autoevaluarea competențelor de lucrător de tineret

- [survey.worldskills.org/survey](http://survey.worldskills.org/survey) – ce profesii, domenii vi se potrivesc

### Site-uri web

- [www.salto-youth.net](http://www.salto-youth.net)
- [www.coe.int/en/web/youth-portfolio](http://www.coe.int/en/web/youth-portfolio)
- [youth.europa.eu/home\\_en](http://youth.europa.eu/home_en)
- [www.coe.int/en/web/youth/european-platform-for-youth-centres1](http://www.coe.int/en/web/youth/european-platform-for-youth-centres1)
- [epale.ec.europa.eu/en](http://epale.ec.europa.eu/en)
- [www.fundsforngos.org/resources-ngos](http://www.fundsforngos.org/resources-ngos)
- [www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm](http://www.schooleducationgateway.eu/en/pub/index.htm)
- [www.udemy.com](http://www.udemy.com)
- [www.teachable.com](http://www.teachable.com)
- [www.coursera.org](http://www.coursera.org)
- [www.futurelearn.com](http://www.futurelearn.com)

Amintiți-vă că managementul și conducerea unui ONG este un proces constant și evoluează în timp. Trebuie să vă mențineți la curent cât mai mult posibil cu ultimele tendințe și instrumente pentru a vă face munca mai ușoară. Voi decideți totuși ce este potrivit și util pentru voi și contextul vostru.





## IX. BIBLIOGRAFIE

### Cursuri, diapozitive imprimare și note

- Educație despre conducere – noiembrie 2010; București, România;
- Accesarea fondurilor europene – noiembrie 2010; București, România;
- Strângere de fonduri în contextul Tineret în Acțiune – noiembrie 2010; București, România;
- Managementul proiectelor în contextul Tineret în Acțiune – ianuarie 2011; București, România;
- Scrierea proiectului în contextul Tineret în Acțiune – martie 2011; Slatina, România;
- Managementul proiectelor în contextul Tineret în Acțiune – august 2011; București, România;
- Managementul proiectelor în contextul Tineret în Acțiune – ianuarie 2012; București, România;
- Să începem II – martie 2012; Glücksburg, Germania;
- TICTAC Turcia – martie 2012; Adrasan, Turcia;
- Metode și instrumente de educație nonformală – iulie 2012; Baia Mare, România;
- Raport final în contextul Tineret în Acțiune – noiembrie 2012; București, România;
- Managementul proiectelor în contextul Tineret în Acțiune – noiembrie 2012; București, România;
- Animator centre de vacanță– octombrie 2014; Poiana Brașov, România;
- Scriere și management de proiect în E+ – noiembrie 2014; Baia Mare, România;
- Proiectarea activităților de învățare în cadrul programului Erasmus+ – ianuarie 2015; Cluj Napoca, România;
- Oportunități de finanțare Erasmus+ pentru tineret – mai-iunie 2015; online;
- Managementul proiectelor culturale – februarie 2016; Baia Mare, România;
- Cea de-a 2-a platformă a UE pentru tineret: căi de învățare către coeziunea socială, sinergii între învățarea formală și cea nonformală – mai 2016; Viena, Austria;
- Metode alternative de predare – iunie 2016; Baia Mare, România;
- Actualizare ONG – iulie 2016; Baia Mare, România;

- Oportunități de finanțare E+ pentru tineret – octombrie-decembrie 2016; online;
- Oportunități de finanțare E+ pentru tineret – octombrie-noiembrie 2017; online;
- Ai observat Youthpass-ul? – martie 2019; Gaziantep, Turcia;
- Fii gata, pe locuri, fă schimbarea! MOOC ESC – septembrie-octombrie 2019; online;
- La casa de management de proiect – mai 2020; online;
- Oportunități de finanțare MOOC E+ pentru tineret – decembrie 2020; online;
- RezultatE+ – iunie 2021, online;
- MOOC despre Youthpass – iunie 2022; online;
- Faza 1 a MOOC-ului despre ESC – iunie 2022; online;
- A 2-a fază a MOOC-ului despre ESC – noiembrie 2022; online;
- Prezentarea ajutorului umanitar – ianuarie 2023; online;
- Managementul timpului – februarie 2023; online.

### **Resurse online**

- Ghidul Erasmus+, 2023, versiunea 1
- Ghidul Corpului European de Solidaritate, 2023, versiunea 1
- [ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunitati/portal/ecran/pagina-de-pornire](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunitati/portal/ecran/pagina-de-pornire)
- [www.andyszekely.ro](http://www.andyszekely.ro)
- [www.asana.com](http://www.asana.com)
- [www.euro-access.eu](http://www.euro-access.eu)
- [www.gethownow.com](http://www.gethownow.com)
- [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)
- [www.portal365.org](http://www.portal365.org)
- [www.toladata.com](http://www.toladata.com)

### **Ilustrații, fotografii**

- [www.freepik.com](http://www.freepik.com)





