MINISTERUL EDUCAȚIEI, CULTURII ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA

UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT ”ION CREANGĂ” DIN CHIȘINĂU

CATEDRA ASISTENȚĂ SOCIALĂ

FRUNZE OLESEA

FUNDRAISING ȘI PROIECTE SPOCIALE

CURS UNIVERSITAR

PROGRAMUL DE STUDII SUPERIOARE DE MASTER:

POLITICI SOCIALE DE SUSȚINRE A FAMILIEI ȘI COPILULU

SERVICII SOCIALE ÎN DOMENIUL SĂNĂTĂȚII POPULAȚIEI



Chișinău, 2020

Aprobat la ședința Catedrei Asistență socială, proces-verbal nr. 5 din 26.11. 2020

Aprobat la ședința Senatului UPSC „Ion Creangă”, proces-verbal nr.5 din 17.12.2020.

Elaborat:
Frunze Olesea, dr., conf. univ.

Recenzenți:
1. **Goncearіuc Svetlana**, dr., conf. univ., profesor universitar
2. **Lapoșina Emilia,** dr., conf. univ.

Cursul universitar pentru masteranzii programului de studiu: *Politici de susținere a familiei și copilului* și *Servicii sociale în domeniul sănătății populației* este elaborat în conformitate cu prevederile cadrului normativ al UPS „Ion Creangp” din Chișinău, *Curriculum* pentru curs universitar *Fundraising și proiecte sociale*, aprobat la ședința Catedrei Asistență socială din 26.11.20, proces-verbal nr.5 și se adresează studenților-masteranzi, asistenților sociali și specialiștilor implicați în procesul de colectare a fondurilor și crearea diverselor perteneriate sociale.

Frunze, Olesea.
Fundraising și proiecte sociale : Curs universitar : Ciclul 2 / Frunze Olesea ; Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova, Universitatea de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Catedra Asistență Socială. – Chișinău : S. n., 2020 (Tipogr. UPS „Ion Creangă”). – 67 p. : fig., tab.

ISBN 978-9975-46-500-7.

336.56/.57:364(075.8)

CUPRINS:

Introducere.....4

1. Fundraising primar 5
2. Sursele de fundraising 7
3.Metodele de fundraising……11
4.Donaţiile peroanelor fizice 14
5.Donaţiile corporative 24
6.Crearea parteneriatelor strategice 27
7.Formele puterii 33
8.Planificarea unei campanii de fundraising.....37
9.Asigurarea pe termen lung.....42
10.Definirea proiectelor sociale.....48
11.Componentele proiectelor.....53
12.Managementul riscului 59

Întroducere

Fiecare ONG atât din Republica Moldova cât și de peste hotare are misiunea de a deservi comunitatea și de a-și realiza misiunea organizației. Pentru realizarea eficientă a misiunii și pentru implementarea eficientă a activităților și programelor organizației sunt necesare mijloace financiare. Reieșind din faptul că aceste organizații nu sunt finanțate de către stat, ele sunt puse în situația să caute alternative sau să desfășoare acțiuni de fundraising.

Colectarea de fonduri reprezintă o componentă valoroasă a procesului de consolidare a organizaţiilor şi a comunităţilor; contribuţiile băneşti (şi non monetare) sunt necesare acestora pentru aşi realiza activităţile planificate. Obţinerea de resurse este prin urmare o sarcină dorită şi onorabilă. Colectarea de fonduri este o ocupaţie la care ar trebui să contribuie toţi, şi pentru care ar trebui toţi să fie responsabili. În activitatea de colectare de fonduri nu există soluţii rapide, nu există scurtături magice. În schimb, munca susţinută zi de zi în cadrul organizaţiei, a tuturor persoanelor care fac parte din organizaţie şi în special a persoanelor implicate direct în activitatea de colectare de fonduri – vor duce la dezvoltarea unei strategii efective a paşilor mici. Cei care se implică în activităţi de dezvoltare comunitară fac acest lucru cu conştiinţa clară a valorii pe care această activitate o are pentru ei.

Cei care sprijină implicarea în activităţile sociale fac acest lucru cu conştiinţa clară a valorii pe care ei o pot realiza prin proiecte sociale adresate beneficiarilor sau comunităţii lor. Orice implicare în activităţi de fundraising sau scriere de proiecte implică o formă de învăţare socială, chiar dacă de multe ori aceasta nu este conştientizată.

Implicarea în activităţi de fundraising dezvoltă o serie de abilităţi şi competenţe sociale, cum ar fi de exemplu solidaritatea, toleranţa, încrederea, spiritul civic şi responsabilitatea socială. Implicându-ne în activităţi de fundraising reuşim să vedem lumea prin ochii celorlalţi şi să înţelegem şi să observăm limitele incorecte pe care societatea le pune uneori în faţa unora dintre membrii ei.

Ca să generăm oportunităţi de fundraising de calitate avem nevoie de resurse pentru coordonarea şi organizarea specialiştilor în sfera socială şi activităţilor acestora, resurse pe care le putem obține prin metode de colectare de fonduri.

Acest suport de curs este destinat masteranzilor de la ciclu II programul de studii ,, Politici sociale de susținere a familiei și copilului, ,, Servicii sociale în domeniul sănătății populației,, și tuturor profesioniștilor care activează în organizații, instituții care realizează procesul de colectare de fonduri.

Tema 1. FUNDRAISING PRIMAR

Obiective:

1.Definirea conceptului de fundraising;

2. Identificarea necesității de fundraising în societatea modernă;

3. Argumentarea necesității diverselor forme de fundraising.

Concept de Fundraising

DEFINIȚIE: *Tipurile și metodele de colectare de fonduri prin aplicarea strategiilor și programelor elaborate în cadrul asociațiilor se numește fundraising.*

Reieșind din concluziile unui studiu național, ONG-urile din RM depind în mare parte de sursele externe de finanțare (circa 83%). În profida acestui fapt, membrii organizațiilor tind să-și diversifice sursele de finanțare prin diferite metode prevăzute de legislație, metodele de colectare de fonduri sunt diferite: începând cu cele clasice până la cele mai noi metode apărute datorită tehnologizării anumitor procese economice (crowdfunding, donația online etc).

- „Fundraising" este un **cuvânt străin,** greu de pronunţat şi dificil de a fi tradus. El include variate metode şi procedee de obţinere a mijloacelor de finanţare a activităţilor organizaţiilor non-profit, non-guvernamentale şi a societăţii civile în general.
- Fundraising-ul este o „**ştiinţă**" **de a convinge cu succes pe alţii că** activitatea unei organizaţii are rost. Este o „ştiinţă" de a motiva oamenii spre fapte bune, spre a le oferi oportunitatea de a contribui cu timpul, interesul şi încrederea lor.
- Fundraising-ul **nu constă doar din a obţine bani.** El are ca scop identificarea şi dezvoltarea susţinătorilor şi a prietenilor organizaţiei, oamenilor care cred în misiunea ei, oamenii care doresc să ajute şi să participe la realizarea obiectivelor sale.
- Fundraising-ul de asemenea are drept scop **dezvoltarea organizaţiei** într-un mod care ar invita şi primi participarea tuturor care împărtăşesc speranţele şi visele ei.
- Fundraising-ul este **un proces organic, original şi creativ**. În nici un caz să nu căutaţi careva prescrieri universale, şi nu încercaţi să copiaţi succesul altcuiva. Încercaţi să găsiţi inspiraţie în fundraising, precum şi limitele drumului pe care dumneavoastră trebuie să-l parcurgeţi de sine stătător pentru identificarea fondurilor pentru activităţile dumneavoastră.

Fundraising-ul este practica de a strânge fonduri sau de a colecta bani pentru o anumită cauză, organizație non-profit, proiect sau eveniment. Este un element esențial în societatea modernă din mai multe motive:

1. **Sursă de finanțare pentru organizații non-profit:** Fundraising-ul oferă organizațiilor non-profit resursele financiare necesare pentru a-și desfășura activitățile, finanțând proiecte, prognoze și inițiative care aduc beneficii comunității.

2. **Sprijinirea cauzelor și proiectelor sociale:** Acesta permite oamenilor să contribuie la cauze și proiecte în care cred și care aduc schimbări pozitive în comunitate, cum ar fi sprijinirea sănătății, educației, mediului sau dezvoltării comunitare.

3. **Inovație și dezvoltare:** Fundraising-ul poate alimenta cercetarea științifică, inovația și dezvoltarea tehnologică prin furnizarea de fonduri pentru proiecte de cercetare și dezvoltare în diverse domenii.

4. **Răspuns la nevoi urgente:** Atunci când apar situații de urgență, precum dezastre naturale sau crize umanitare, fundraising-ul poate oferi resurse imediate pentru ajutorarea victimelor și reconstrucție.

5. **Creșterea conștientizării și implicarea comunității:** Procesul de fundraising poate crește gradul de conștientizare a problemelor și poate implica comunitățile în soluționarea acestora. Astfel, oamenii devin mai conștienți de problemele sociale și pot contribui la rezolvarea lor.

Societatea modernă se bazează pe o diversitate de organizații și inițiative care nu sunt finanțate de guverne sau corporații. Fundraising-ul le oferă aceste entități posibilitatea de a-și atinge obiectivele și de a aduce schimbări pozitive în lume.

În esență, fundraising-ul este necesar pentru a susține schimbările pozitive în societate, pentru a aduce îmbunătățiri în diverse aspecte ale vieții oamenilor și pentru a oferi sprijin acolo unde este cel mai mult nevoie. Este un instrument vital în promovarea bunăstării și dezvoltării sociale în lumea modernă.

Reprezentanţii ONG şi ai autorităţilor publice împărtăşesc aceleaşi valori şi se conduc de următoarele principii în procesul de cooperare:

- **Activism civic şi implicare**

Prin activism civic, în acest context, se subînţelege participarea din proprie iniţiativă a cetăţenilor la viaţa publică şi la procesul de soluţionare a problemelor în cadrul comunităţii locale, ceea ce reprezintă o componentă esenţială a unei societăţi democrate. Autorităţile publice susţin activitatea civică prin crearea unui cadru legal favorabil, prin informarea opiniei publice despre activităţile lor, prin implicarea OSC în procesul de planificare şi de implementare a deciziilor.

- **Încredere**

O societate deschisă şi democratică se bazează pe interacţiunea onestă între actorii din toate sectoarele – public, privat şi nonprofit. Deşi OSC şi autorităţile publice au de jucat roluri diferite, obiectivul comun de a îmbunătăţi vieţile oamenilor poate fi atins în mod satisfăcător doar dacă se bazează pe încredere, ceea ce implică transparenţă, respect şi încredere reciprocă.

- **Parteneriat**

Parteneriatele dintre OSC şi autorităţile publice permit implicarea activă şi stabilirea responsabilităţilor astfel încît problemele din societate să fie soluţionate cît mai eficient. Funcţionarea instituţiilor publice în mod transparent creează şi cultivă o mai mare încredere a cetăţenilor şi reconfirmă legitimitatea acestor instituții. Autorităţile publice înţeleg importanţa implicării OSC în soluţionarea problemelor comunităţilor locale, contribuind la dezvoltarea mecanismelor de colaborare existente.

- **Responsabilitate, transparenţă şi răspundere**

Acţionînd în interes public, atît OSC, cît şi autorităţile publice manifestă deschidere, responsabilitate şi răspundere pentru activităţile desfăşurate şi pentru utilizarea resurselor.

- **Independenţa politică a iniţiativelor civice**

OSC promovează principiul nonpartizanatului, care înseamnă nealinierea la nicio ideologie sau politică de partid, păstrarea unei atitudini civice responsabile, susţinînd pluralitatea de opţiuni politice şi ideologice, fiind libere şi independente în stabilirea scopurilor, în luarea deciziilor şi în desfăşurarea activităţilor.

- **Dezvoltarea durabilă şi echilibrată**

În activităţile lor şi în cadrul cooperării, OSC şi autorităţile publice pornesc de la principiul dezvoltării durabile şi echilibrate.

- **Egalitatea de oportunităţi**

Autorităţile publice au ca scop respectarea oportunităţilor egale pentru toţi cetăţenii întru realizarea drepturilor fundamentale ale omului. Prin modul său de a fi, OSC verbalizează necesităţile şi interesele diferitelor grupuri sociale, în mod particular ale celor defavorizate şi marginalizate: populaţia săracă, femeile, populaţia de etnie romă, persoanele cu dizabilităţi şi alte grupuri sociale. Coeziunea socială, ca prioritate a acestei strategii, poate fi atinsă în cazul în care principiile egalităţii şi nediscriminării vor fi respectate.

Caracterele specifice ale organizaţiilor din sectorul civic:

- Creşterea dinamică şi entuziasm
- Organizaţii mici, bazate pe voluntariat
- Puţine organizaţii profesionale
- Puţine surse majore, în special din străinătate
- Lipsa diversificării surselor
- Lipsa necesităţii şi cunoştinţei despre managementul ONGLipsa monitorizării şi statisticii.

Tema 2. SURSE DE FUNDRAISING

Obiective:

1.Definirea surselor de fundraising;

2. Identificarea donatorilor individuali;

3. Argumentarea necesității identificării donatorilor dinre rândurile organizațiilor non-profit.

Identificarea donatorilor

Potenţialii donatori există peste tot. Identificarea lor este o parte importantă a activităţii de fundraising şi îmbunătăţeşte eficienţa sa în mod substanţial. Adeseori auzim cum cineva se plânge astfel: „Să-l lăsăm, el nu ne va da nimic, lui nu îi place de noi. El prefera pe altcineva..." Păi, dacă fiecare persoană pe care a-i întâlni-o te-ar plăcea, te-ai considera persoana cea mai plăcută de pe planeta Pământ. Aşa că uită de cei care nu ne dau şi hai să ne îndreptăm atenţia asupra celor care ne dau ceva.

În jargonul de fundraising, aceşti oameni sunt numiţi „potenţiali donatori". Înainte de a începe, noi trebuie să-i separăm în câteva categorii pentru a selecta strategia potrivită şi a ne ocupa de grupuri individuale mai târziu.

Din punct de vedere tehnic, donatorii sunt clasificaţi în următoarele categorii:

1. Fundaţii
2. Asociaţii civice, organizaţii religioase şi alte organizaţii non-profit
3. Întreprinzători, producători şi organizaţii de comerţ
4. Guvernul şi autorităţile publice
5. Donatorii individuali, membri, fani, publicul.

Categorii de susţinere.

1. Operaţională (susţinere generală)

Acoperă costurile desfăşurării activităţii organizaţiei pentru a realiza nevoile comunităţii.

Ar putea fi acoperite prin contribuţiile de la persoane fizice, fundaţii şi donaţii de la întreprinderi, venitul încasat sau dobânda/dividendul din vreo investiţie.

2. Proiecte speciale

- Folosite pentru a iniţia programul sau de a finanţa un proiect cu un cadru limitat.

- Ar putea fi acoperite de către donaţiile fundaţiilor şi ale întreprinderilor, autorităţilor de stat sau persoanelor fizice.

3. Capital / echipament

Folosite pentru a construi sau renova un complex, a cumpăra pământ sau de a achiziţiona un echipament costisitor.

Acoperite de campanii de capital, daruri de proporţii mari, fundaţii, întreprinderi, autorităţi publice.

4. Investiţie

Mijloacele băneşti pot fi plasate în cadrul unei investiţii pe termen lung în timp ce venitul din ea este folosit pentru desfăşurarea activităţii.

Susţinute de către persoane fizice (daruri planificate), campanii de investire.

Instrumentele de Planificare a activităţii de Fundraising.

Noi avem posibilitatea să balansăm eşecul sau lipsa de interes a unui grup de donatori, având la dispoziţie grupuri diversificate de donatori.

Este în egală măsură important de a diviza donatorii noştri în:

1. *Donatorii potenţiali (noi presupunem că ei ar putea să ne dea ceva);*
2. *Donatori de prima dată;*
3. *Donatori care ne-au mai dat în trecut.*

Aceasta este o delimitare-cheie pentru stabilirea strategiei de lucru cu donatorii individuali. De exemplu, în cazul în care un donator potenţial ar putea să se sperie de o cerere de a acorda ajutor imediat în caz de necesitate, noi putem să ne întoarcem spre donatorii stabiliţi.

Din diverse motive adeseori ezităm să cerem ajutor de la cei care ne sunt cei mai apropiaţi. Multe ori, noi vom încerca să localizăm mai mult şi mai mult ajutor, să ne adresăm la donatori suplimentari, atunci când donatorii care ne-au ajutat, sau ne ajută, aşteaptă să fie contactaţi şi cu plăcere ne-ar oferi ajutor sau donaţii suplimentare.

Energia şi resursele pe care le utilizăm în localizarea noilor susţinători şi contribuitori sunt mult mai mari decât energia şi resursele necesare pentru a menţine vechile contacte.

Procesul solicită cunoştinţe profunde a întregului potenţial al pieţei (varietatea donatorilor) şi a forţelor care lucrează în interior (mediul). O organizaţie poate să-şi transmită mesajul către piaţă în mod eficient şi explicând de ce este avantajos de a investi anume în programul lor prin această metodă. Pentru oricare organizaţie piaţa este foarte importantă. Ea este sursa finanţelor, voluntarilor, ajutorilor şi susţinătorilor săi. Forţele pieţei de asemenea influenţează scopurile noastre.

Distribuirea donatorilor: Modelul „cercurilor de ceapă”

În cercul din mijloc se află cei care vă sunt cei mai aproape de organizaţie (membrii comitetului de management, consiliului de supraveghere, donatorii principali şi persoanele cu funcţie de răspundere din organizaţie, inclusiv profesioniştii).

În cercul care înconjoară sunt participanţii activi ai programelor voastre, clienţii voştri, membrii sau subscriitorii şi, desigur, donatorii voştri.

În cercul cel mai îndepărtat se află cei care au un interes similar cu al dumneavoastră, oameni care ar putea deveni membri ai organizaţiei, donatorii potenţiali – cei cărora nu le-aţi

cerut, crezând că ei nu vor contribui la activităţile dumneavoastră. În exteriorul acelor trei cercuri urmează un întreg univers – toţi ce care, până acum, nu ştiu nimic despre dumneavoastră, şi nici dumneavoastră despre ei. Adversarii se află şi ei acolo, adică oamenii cu opinii diferite. Aceste cercuri concentrice **funcţionează ca şi un atom**. În centru, nucleul ţine organizaţia unită. Puterea ei slăbeşte de la centru. Cei care sunt în centru au sarcina de a-i atrage pe cei din cercurile exterioare. Existenţa acestor cercuri nu trebuie întotdeauna să fie o parte naturală a fiecărei organizaţii. Trebuie să reţineţi că trebuie să creaţi aceste „cercuri" în mod conştient şi spre un anumit scop, precum şi să le menţineţi. Cercul donatorilor şi susţinătorilor dumneavoastră nu este închis. Procesul de creare şi existenţă a sa este dinamic şi depinde de mulţi factori. Ar trebui să vă aşteptaţi să înlocuiţi circa 20% din cei dintr-un cerc, în fiecare an, cu condiţia că veţi avea grijă adecvată de „cercurile" dumneavoastră.

Atunci când formaţi şi lucraţi cu cercul dumneavoastră de donatori, trebuie întotdeauna să reţineţi că, pe lângă dumneavoastră, aceşti oameni sunt influenţaţi de numeroşi alţi factori: de către mediul în care trăiesc, lucrează şi se relaxează. Influenţa socială, politică, economică, etnică şi geografică, toate luate împreună reprezintă o parte din realitatea pe care trebuie să o luaţi în considerare. O forţă importantă în mediul care ne înconjoară este concurenţa. Numeroase alte organizaţii concurează pentru aceeaşi donatori. Aria de interes reduce volumul de bani şi timp, pe care o persoană anumită v-o poate dedica.

Alte fapte ale mediului social sunt schimbările care se petrec rapid în sânul său, la care trebuie să vă învăţaţi să vă adaptaţi în aşa mod, încât acestea să nu afecteze în mod negativ dezvoltarea cu succes a relaţiei cu donatorul dumneavoastră. Probabil că credeţi că am cheltuit prea mult timp în acest capitol pe întrebarea despre cine ar trebui să fie donatorul nostru, întrucât sunteţi interesaţi să aflaţi cum pot ei fi abordaţi. Însă mai aşteptaţi puţin.

În primul rând, localizaţi-vă donatorii. Aceasta vă va aduce beneficii!

Dacă ocupa de donatorii potenţiali în mod haotic, atunci, potrivit statisticii, rata de succes este între 1 – 10 % (în cazuri excepţionale), însă dacă alegeţi o abordare atentă, rata poate fi ajunge la 50 %.

Organizaţiile non-profit adeseori menţionează următoarele motive din care oamenii donează bani:

- Relaţii publice îmbunătăţite.
- Publicitate (a unui brand sau produs).
- Scutiri fiscale.
- Avantaj personal şi faimă.
- Sentimentul de putere.
- Spălarea banilor.

- Distribuirea produselor inutile.
- „Cumpărarea” loialităţii organizaţiei etc.

Merită de notat că oamenii din cadrul organizaţiilor non-profit adeseori menţionează propriile lor motive pentru donaţii:

- Sentimentul de utilitate.
- Satisfacţia de pe urma donaţiei.
- Îndeplinirea scopurilor sociale.
- Satisfacţie personală.
- Dorinţa de a-i ajuta pe alţii.
- Dorinţa de a soluţiona o problemă.

Oamenii sunt bucuroşi să-şi doneze banii atunci când:

- Există un motiv vital şi imediat pentru a o face.
- Donatorul este foarte motivat personal.
- Donatorul vede cum alţii din jurul său îşi donează banii şi timpul.Donatorii ştiu că ei vor fi mulţumiţi în mod corespunzător, apreciaţi în mod adecvat pentru contribuţiile lor şi informaţi periodic privind progresul real al organizaţiei.
- Donatorul ştie exact ce sumă de bani va fi cheltuită şi este convins că ea va fi cheltuită într-un mod înţelept şi prudent.
- Organizaţia este cuprinsă de un spirit de feerie şi optimism despre faptul că programul şi scopurile financiare vor fi îndeplinite.

Oamenii o fac ca să se simtă bine, pentru recunoaşterea socială a conştiinţei lor. Ei îşi demonstrează lor înşişi că ei o pot face sau aceasta pur şi simplu îi permite să-şi exprime valorile morale şi convingerile.

Tema 3. METODELE DE FUNDRAISING

Obiective:

1.Definirea metodelor de fundraising;

2. Identificarea donatorilor în dependență de tipul de metodă;

3. Argumentarea necesității eficienței metodelor de fundraising.

Alegerea metodei potrivite este primul pas spre o solicitare de succes. Următorul tabel indică în mod succint lista diferitelor metode de fundraising şi potrivirea lor cu diferitele grupuri de donatori

Tabelul 1. Metode de fundraising şi grupurile de bază de donatori

Donator Metodă	Fundaţii	ONGuri civice, asociative, religioase şi de alt tip	Întreprinzători Producători Organizaţii de comerţ	Guvern Administraţie de stat	Donatori- persoane fizice, membri, fani, public
Scrierea unei propuneri	+++	-	++	+++	---
Publicitate	-	-	+++	-	+++
Evenimente	-	++	+++	-	+++
Mailing (scrisori)	--	+	+	--	+++
Phonathon (maraton telefonic)	--	++	+++	--	+++
Calitate de membru	---	+	+	---	+++
Faţă-n faţă	++	++	+++	++	+++
Următoarele metode se bazează în mare parte pe solicitarea „Faţă-n faţă”.					
Investiţie	++	+	+	---	+++
Testament	---	---	-	---	+++
Contribuţia angajaţilor	--	++	+++	+	---
Împrumuturi (bani sau timp)	-	++	+++	+	-
Susţinere în natură	-	++	+++	+	++
Cataloage publicitare	--	++	+++	--	---
Promovarea unei cauze	-	++	+++	-	---
Contractare	---	++	+++	+++	---

Ţinând minte acestea, puteţi să evitaţi multe eşecuri şi încercări descurajatoare. Comunicarea eficientă şi comportamentul onest poate deschide uşa oricărui donator, chiar şi fără cunoaşterea perfectă a tuturor metodelor şi tehnicilor de fundraising.

Eficienţa metodelor

Publicitate. Cea mai puţin eficientă metodă—nu există vreun contact personal. Contactul este stabilit de dumneavoastră (sau organizaţie) în mod anonim „tuturor”, avantajul ar putea fi că puteţi ajunge la foarte mulţi oameni dintr-o audienţă largă.

Evenimente. Puteţi să vedeţi potenţialul donator şi să îi vorbiţi, însă de obicei există prea mulţi oameni la evenimente pentru a avea timp suficient pentru fiecare din ei. Contactul durează foarte puţin.

Mailing (scrisori). Contactul personal este stabilit de la persoană la persoană printr-o scrisoare, dar nu puteţi să-l stabiliţi faţă-n faţă. De cealaltă parte, puteţi scrie mult mai multor oameni decât le puteţi vorbi.

Phonathon (maraton telefonic). Puteţi vorbi cu oamenii şi această metodă este foarte aproape de contact personal deplin. Din nou, puteţi vorbi cu mai mulţi oameni decât să îi contactaţi faţă-n faţă.

Calitatea de membru. Această metodă are un avantaj mare care constă din relaţia de lungă durată dintre persoană şi organizaţia dumneavoastră. Din timp în timp este foarte util de a vă întâlni cu membri, de a le scrie scrisori, de a-i suna sau a vă întâlni cu ei faţă-n faţă.

Faţă-n faţă. Metoda cea mai eficientă din toate, oferă toate avantajele comunicării personale. Această metodă solicită numeroase cunoştinţe şi experienţă, şi este metoda care consumă cel mai mult timp în comparaţie cu celelalte menţionate mai sus.

Criterii de evaluarea a diferitor metode de fundraising

Banii nu sunt unicul lucru pe care îl puteţi obţine din fundraising. Puteţi elabora alte abordări strategice împreună cu venitul financiar. Lucrul în echipă, managementul voluntarilor, relaţiile cu publicul şi managementul imaginii ar trebui luate în considerare la alegerea metodei potrivite.

E important să cunoaștem:

- Metoda generează educarea şi sensibilizarea publicului pe marginea problemei organizaţiei, misiunii şi activităţilor dumneavoastră.
- Metoda generează foarte mulţi noi potenţiali donatori.
- Metoda sporeşte numărul membrilor.
- Metoda sporeşte angajamentul şi contribuţia donatorilor existenţi.
- Metoda produce un venit financiar mare în raport cu timpul investit.
- Metoda cere un minim de timp din partea voluntarilor sau personalului pentru a fi îndeplinită.
- Metoda este repetabilă şi generează fonduri, care pot fi reînnoite în fiecare an.
- Metoda generează bani, având cele mai puţine posibile limitări şi condiţii.
- Fondurile strânse nu sunt supuse unei reduceri arbitrare.
- Timpul pe care îl petreceţi pe fundraising nu abate personalul şi voluntarii de la alte scopuri majore. În schimb, el leagă personalul şi voluntarii mai strâns de scopul dumneavoastră, de organizaţie şi program.
- Metoda sporeşte moralul voluntarilor şi a personalului.
- Metoda dezvoltă noi metode de liderism sau dezvoltă aptitudini şi competenţe ale liderilor existenţi.

Tema 4. DONAŢIILE PERSOANELOR FIZICE

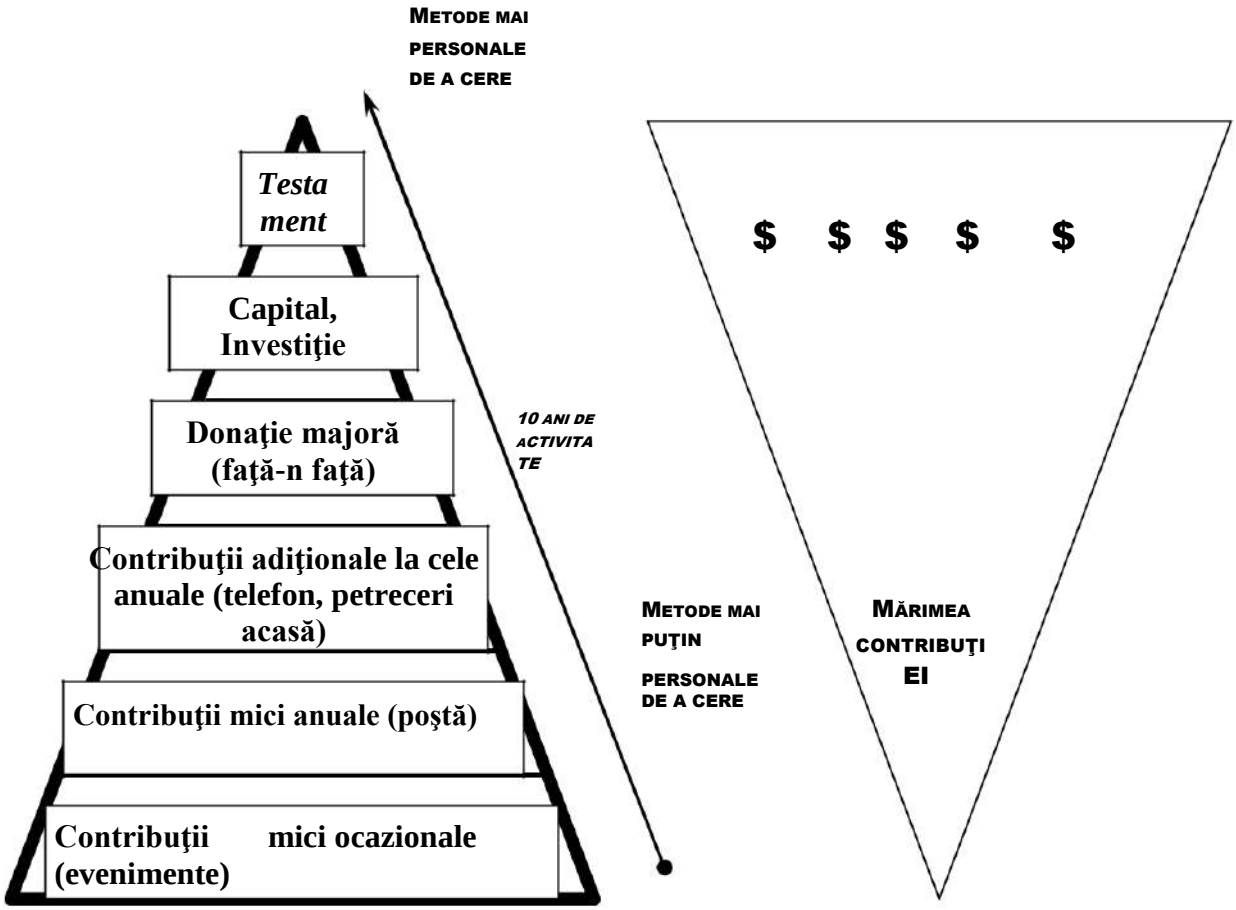
Obiective:

1.Definirea peramidei de fundraising;

2. Identificarea dezavantajelor şi avantajelor a metodelor de fundraising;

3. Argumentarea stilului free style ca fază de negocierre în fundraising.

Figura1. Piramida de Fundraising



Rolul donaţiilor din partea persoanelor fizice pentru o organizaţie non-profit este absolut important. În toată lumea vedem impactul enorm al donaţiilor individuale asupra bugetelor organizaţiilor non-profit.

Deşi ia mult timp şi bani de a cultiva donatorii individuali, ei pot oferi organizaţiei dumneavoastră ceva ce nu aveţi faţă de numeroşi alţi donatori.Dacă lucraţi bine, puteţi conta pe susţinerea pe termen lung a individului şi puteţi conta pe faptul că donaţia va creşte de la an la an. Pas cu pas puteţi să ghidaţi donatorii individuali în vârful piramidei, motivându-i să vină tot mai aproape de cauza dumneavoastră. Piramidele de Fundraising constituie un instrument excelent pentru înţelegerea modului în care aceste relaţii pot creşte.

De jos în sus, Piramida de Fundraising reprezintă numeroasele căi de a obţine bani de la donatorii individuali. Observaţi că mai aproape de vârf există metode mai personale, pe când mai aproape de partea de jos, ele sunt mai puţin personale.

Piramida opusă cu semnele $$$$ reprezintă suma de bani pe care organizaţia o poate obţine la diferitele nivele ale piramidei.

Puteţi să întrebaţi de ce nu folosim pur şi simplu cele mai eficiente metode de fundraising în loc de a cheltui mult timp şi bani pentru organizarea evenimentelor, campaniilor de scrisori directe sau maratonurilor la telefon.

Răspunsul este destul de clar. Doar oamenii care sunt foarte aproape de organizaţia dumneavoastră pot să vă acorde susţinere semnificativă („Donaţie majoră”, contribuţie sub formă de investiţie sau testament).

Metodele de fundraising din partea de jos a piramidei nu constau doar din a cere bani. Celălalt şi probabil că cel mai important rol al lor este de a genera noi membri, fani şi prieteni ai organizaţiei dumneavoastră.

Atunci când vorbim despre metode individuale de fundraising, reţineţi:

Putem vorbi mai mult despre ATRAGEREA PRIETENILOR (FRIENDRASING), decât despre atragerea fondurilor (fundraising).

- **Evenimente speciale**

Există un număr mare de evenimente pe care le-aţi putea organiza pentru a susţine organizaţia sau proiectul dumneavoastră. Nu există vreun sfat general cum de organizat aceste evenimente şi care sunt cele mai de success. Iarmaroacele, festivalurile, spectacolele muzicale, artistice sau dramatice, prânzurile, cinele, licitaţiile, tombolele, evenimentele sportive, călătoriile cu trenul sau barca.... etc. Un eveniment special de asemenea ar putea fi o demonstraţie la care puteţi organiza o colectare de bani sau semnături pentru o petiţie.

Cheia constă în a găsi evenimentul potrivit pentru cauza dumneavoastră la momentul potrivit, pentru oamenii potriviţi. Nu uitaţi că aceşti oameni ar putea deseori fi invitaţi la evenimente similare şi încercaţi să le oferiţi ceva nou! Atunci când organizaţi un eveniment, cel mai important lucru este o idee bună şi un bun grup de oameni care o poate realiza.

Ar trebui să creaţi o listă de oameni pe care doriţi să-i invitaţi, însă dacă aceasta este prima dumneavoastră încercare de a organiza un eveniment, lista nu ar trebui să includă oaspeţi necunoscuţi care se aşteaptă la un eveniment foarte sofisticat. Cheia succesului constă nu numai în a organiza evenimentul, ci şi de a genera bani din eveniment. Uneori noi uităm această regulă şi evenimentele ne costă mai mulţi bani decât noi strângem la el. Diferenţa dintre „cină pentru prieteni" şi „cină de fundraising pentru prieteni" este crucială.

Partea cu căutarea banilor de obicei este cea mai dificilă de organizat.

Dacă doriţi să începeţi cu fundraising individual, alegeţi un eveniment simplu.

Unul care ar fi distractiv, şi nu prea riscant. Un asemenea eveniment va acorda o posibilitate minunată de a vă antrena pe dumneavoastră şi personalul dumneavoastră în alte metode de fundraising.

Veţi scrie multe scrisori, veţi suna mulţi oameni pentru a vă acorda suport, vă veţi întâlni cu donatori şi le veţi cere bani, veţi organiza voluntarii şi personalul şi veţi face planificarea costurilor şi veniturilor. Un mic eveniment poate părea un întreg microcosmos de fundraising în sine.

Reţineţi 10 modalităţi de a vă creşte succesul financiar la evenimentul dumneavoastră:

- Faceţi ca evenimentul să fie repetabil, astfel încât greşelile costisitoare din primul an să se transforme în venit în următorii ani.
- Totul trebuie donat!! Materiale, mâncare, publicitate, echipament de sunete, spaţiu şi ajutor de la oameni, toate trebuie donate pentru a organiza evenimentul.
- Începeţi de la mai mic pentru a vă reuşi să gestionaţi evenimentul (vindeţi bilete, organizaţi-l, faceţi publicitatea necesară), dar faceţi-l suficient de atractiv pentru ca oamenii să dorească să vină.
- Începeţi să planificaţi şi să anticipaţi şi lucrurile mult mai îndepărtate.Atunci când evenimentul va implica şi avansuri semnificative, stabiliţi o procedură de „stricare a sticlei". De exemplu, aceasta poate înseamnă că, dacă nu reuşiţi să vindeţi un număr X de bilete până la o anumită dată, veţi anula evenimentul. Condiţionaţi data şi numărul de bilete de (a) costurile operaţionale minime şi (b) înainte de a face o cheltuială majoră.
- Folosiţi un catalog de publicitate sau un program de suvenire ca modalitate suplimentară de a strânge fonduri la eveniment.

- Asiguraţi-vă că organizaţia dumneavoastră conduce evenimentul, pentru a vă asigura că veţi primi venitul cel mai mare.
- Asiguraţi-vă că o persoană informată deplin se află într-un rol-cheie de planificare şi desfăşurare a evenimentului
- Planificaţi siguranţa şi protecţia banilor care vă sunt transmişi.
- Presa! Presa!! Presa!!! Sensibilizarea publicului este cheia spre succes.

Avantajele şi dezavantajele fundraisingului prin evenimente:

Avantaje:

+ Ele pot fi foarte distractive
+ Ele fac publicitate organizaţiei
+ Ele atrag membri şi activişti noi
+ Ele dau multor oameni ceva să facă
+ Ele constituie un teren bun de instruire în liderism
+ Ele pot sensibiliza foarte eficient despre problema dumneavoastră.

Aceste informaţii de contact ar putea fi mult mai valoroase decât banii pe care aţi putea să-i strângeţi în viitor.

Scrisori directe

O altă activitate-cheie în fundraising o constituie **campania de scrisori directe.** Atunci când organizează şi desfăşoară o campanie de acest tip, organizaţia dumneavoastră ar trebui să reţină cinci lucruri:

1. **Identificaţi potenţialii, destinatarii scrisorilor**

Deşi nu este recomandat în multe cazuri, există exemple de succes de generare a listelor de destinatari dintr-un carte de telefoane obişnuită.

Cu toate că aceasta ar putea lucra în anumite cazuri, o metodă mult mai eficientă este de a alege oamenii din cercurile dumneavoastră, oamenii care cumva sunt ataşaţi de organizaţia dumneavoastră şi de la care puteţi aştepta vreo contribuţie oarecare.

Alegând potenţialii candidaţi potriviţi, puteţi să vă sporiţi în mod semnificativ eficienţa de cost a campaniei.

2. **Timpul**

Timpul este esenţial. O scrisoare expediată la momentul nepotrivit se poate dovedi a fi un eşec total, iar un eşec total într-o campanie de expediere a scrisorilor poate fi costisitor.

Trebuie să examinaţi personal momentul potrivit pentru ca potenţialii donatori ai dumneavoastră să primească cererea dumneavoastră de susţinere.

3. **Imaginea scrisorii**

Atât plicul extern cât şi scrisoarea propriu-zisă joacă un rol hotărâtor în succesul campaniei dumneavoastră. Faceţi ca ambele să fie personale, includeţi un timbru pentru expedierea donaţiilor, şi faceţi ca scrisoarea dumneavoastră să fie diferită de alte tipuri de scrisori. Nu admiteţi greşeli în dată, numele persoanei sau de gramatică. Faceţi ca scrisoarea să fie uşor de citit, prietenoasă, scurtă şi concretă. Încercaţi să creaţi senzaţii bune şi simpatie, şi folosiţi mai mult emoţii decât statistică uscată.

Semnaţi cu mâna la finalul scrisorii şi asiguraţi-vă că aţi inclus informaţiile de contact ale organizaţiei dumneavoastră (şi asiguraţi-vă că numele de contact lucrează în fiecare zi).

4. Fişa de răspuns

O fişă de răspuns ar trebui expediată împreună cu scrisoarea. Fişa ar trebui să cuprindă informaţii despre modul în care donaţia poate fi expediată organizaţiei dumneavoastră, şi ea trebuie să fie uşor de înţeles şi folosit. Oferiţi destinatarului câteva modalităţi de plată, şi includeţi un plic de răspuns cu adresa dumneavoastră.

Asiguraţi-vă că fişa încape în plic, şi includeţi informaţie despre posibilitatea de a presta muncă de voluntariat, precum şi despre ajutorul financiar.

5. Scrisoare de mulţumire

Gândiţi-vă din timp despre mulţumirea celor care vor contribui. Expediaţi-le o scrisoare de mulţumire care este plăcută şi uşor de citit. Scrisoarea ar trebui să fie necostisitoare şi originală. Asiguraţi-vă ca scrisoarea de mulţumire este expediată în săptămâna în care aţi primit contribuţia de la donator.

Atragerea membrilor

Înainte de a **începe o campanie de atragere a membrilor**, gândiţi-vă mai întâi la următoarele lucruri:

1. Cercetarea candidaţilor

- Au ei în comun vreo trăsătură demografică (vârstă, sex, venit)
- Sunt ei implicaţi în alte organizaţii (politice, sociale, de susţinere a celor nevoiaşi)
- Au ei careva trăsături ale modului de viaţă (hobby, activităţi voluntare, obiceiuri)?
- Participă ei deja în mod direct (membri, donatori, subscriitori, clienţi)?
- Pentru a găsi răspuns la această întrebare trebuie să găsiţi metoda potrivită de a o pune (grupuri pe domenii, sondaje prin poştă, sondaje în stradă sau la telefon).

2. Modul de a ajunge la candidaţi

Diferiţi oameni răspund în mod diferit la diferite mijloace de publicitate şi costurile fiecărui mijloc ar putea să difere în mod semnificativ.

Cea mai obişnuită formă de contact o constituie scrisorile directe, însă puteţi utiliza şi publicitatea din ziare sau reviste, radio şi TV, broşuri, panouri din mijloacele de transport, telemarketing şi alte metode.

3. Oferiţi ceva

Unul din elementele-cheie ale unei campanii de succes de atragere a membrilor este oferita pe care o faceţi membrilor dumneavoastră.

Beneficiile calităţii de membru pot fi foarte diferite şi trebuie să fie potrivite pentru misiunea organizaţiei.

Aceste beneficii includ:

- Beneficii informaţionale, aşa ca scrisori informative
- Beneficii simbolice, aşa ca carnete de membru şi scrisori de mulţumire
- Beneficii de prestigiu, aşa ca fotografii şi certificate
- Beneficii de aruncat, aşa ca carduri de reduceri, asigurări sau carduri de credit

Faceţi-le candidaţilor o ofertă pe care nu o pot refuza.

Atunci când planificaţi atragerea cu succes a membrilor, ar trebui să vă puneţi unele **întrebări de bază:**

- Ce vor primi membrii în mod concret (scrisori informative, carnete de membru)?
- Ce beneficii generale vor avea membrii de primit (bună-voinţă, simţul implicării)?
- Ce avantaje are candidatul dacă răspunde acum?
- Îi este candidatului uşor să răspundă?

Solicitarea prin telefon.

Sfaturi despre colectarea banilor prin telefon:

1. Obţineţi multe nume, adrese şi numere de telefon ale oamenilor pe care urmează să îi sunaţi:

- Consiliul, comitete, voluntari, membri;
- Listă cu adrese poştale;
- Oamenii de la care aveţi beneficii;
- Oamenii cu care aveţi afaceri;
- Prietenii consiliului, comitetelor, voluntarilor...

2. Strângeţi mulţi oameni care vor suna:

- Consiliu, comitete, membri;
- Voluntari activi.

3. Toţi cei care sună trebuie să se afle într-o cameră:

- Susţinere din partea semenilor;
- Imagine de activitate vioaie;

- Estimare imediată a sumelor de bani acordate.

4. Cât mai multă distracţie:

- Mâncare;
- Spirit înalt;
- Tabel cu scopuri, care este actualizat frecvent;
- Povestirea istorioarelor hazlii;
- Băuturi de celebrare după telefonare.

5. Minimalizaţi documentaţia:

- Elaboraţi formularul declaraţiei de angajament astfel, încât ea să se încadreze într-un plic, cu o ferestruică pentru adresă, aşa încât adresa nu trebuie scrisă de două ori;
- Pregătiţi şi copii ale acestor formulare, care vor fi folosite pentru expedieri repetate (de reamintire);

6. Începeţi activitate de solicitare pe ton înalt şi cu încredere:

- Acesta este un efort prin care se strâng $$ serioşi;
- Legaţi suma pe care o cereţi de un venit concret;
- Permiteţi-I donatorului să negocieze în direcţie scăderii;

7. Urmăriţi evoluţia angajamentelor:

- Expediaţi o declaraţie de angajament imediat;
- Expediaţi declaraţie în mod repetat (de reamintire) într-o lună;
- Expediaţi a doua reamintire în două luni.

1. Solicitarea „faţă în faţă”

Cel de al patrulea nivel al piramidei de fundraising este arta de a comunica faţă-n faţă. Această formă este foarte puternică, şi dacă veţi învăţa cum să o mânuiţi cu pricepere, toate celelalte nivele de fundraising vă sunt deschise.Printr-o întâlnire personală bună puteţi obţine bani de la persoane fizice, întreprinderi şi să câştigaţi susţinerea proiectului dumneavoastră faţă de vreun organ de stat sau o fundaţie. În dimineaţa întâlnirii dumneavoastră, vă puneţi o haină plăcută care are un aspect profesional şi vă curăţaţi cu grijă dinţii (un detaliu mic, dar foarte important). Deja v-aţi făcut „temele pe acasă” şi aţi pregătit argumente bune de fundraising, precum şi aveţi pregătit un set de materiale utile despre organizaţia dumneavoastră. Aveţi o întâlnire stabilită cu un donator, şi deja puţin v-aţi întâlnit cu această persoană. Ştiţi ce vreţi să cereţi de la donator, şi aveţi o cerere concretă pregătită. Aţi făcut cercetări pe marginea donatorului şi cunoaşteţi cine este el, ce fel de proiecte caută donatorul şi ce fel de proiectul donatorul a finanţat în trecut.

Veţi cere de la persoana potrivită cantitatea potrivită de susţinere la momentul potrivit. Astfel, dacă sunteţi aşa de pregătiţi, de ce mai sunteţi aşa de emoţionaţi când bateţi la uşa ceea?

Staţi faţă-n faţă cu potenţialul dumneavoastră donator şi aveţi puţin timp pentru a-l convinge să susţină organizaţia dumneavoastră.

Dumneavoastră personal reprezentaţi elementul-cheie în întregul proces de obţinere a unei donaţii. Donatorul vă va identifica cu proiectul pe care el ar trebui să-l susţină.

Faceţi-vă propunerea cu o emoţie sinceră.

Falsificarea unui interes sau prefacerea este o atitudine ipocrită, iar donatorul va vedea că faceţi actorie. Nu cerşiţi pentru finanţare sau să păreţi că aţi face orice ar dori donatorul.

Fiţi voi înşivă, şi prezentaţi proiectul ca ceva în ce credeţi cu putere.

Respectaţi normele sociale obişnuite în timpul întâlnirii, aşa ca salutări acceptate, zâmbete şi comportament social acceptabil.

Conversaţia dumneavoastră ar trebui să urmeze această schemă:

1. Introducere

Pentru început, dumneavoastră şi potenţialul donator al dumneavoastră ar trebui să fiţi pe cât de relaxaţi posibil. Discutaţi despre vreme, familie, vacanţe, despre orice obişnuit pentru dumneavoastră în cultura dumneavoastră. Aveţi nevoie de voinţa donatorului de a vă asculta, cel puţin pentru puţin timp. Sustrageţi atenţia donatorului de pe problemele cu care el se ocupa atunci când aţi venit. Fiţi atenţi să nu bârfiţi sau să pierdeţi timp, întrucât nu aveţi decât un termen limitat de a vă afla faţă-n faţă cu donatorul.

2. Prestaţia

Dacă nu aţi mai întâlnit donatorul înainte, sau dacă el ştie despre activităţile dumneavoastră doar trecător, informaţi-l succint despre organizaţia dumneavoastră şi scopul vizitei dumneavoastră. Donatorul nu va dori să vă asculte îndelungat în această fază, aşa încât încercaţi să fiţi pe cât de posibil de succint, precis şi convingător.

Limitaţi această fază a prezentării dumneavoastră la nu mai mult de 3 minute.

Donatorul nu va asculta mai mult de 3 minute şi apoi veţi pierde timpul.

Nu încercaţi să vă impuneţi opiniile asupra donatorului. Doar evidenţiaţi problema şi discutaţi-o împreună.

3. Free style (stil liber)

La această fază a negocierilor voastre, ar trebui să atrageţi interesul donatorului.

- ✓ Puneţi întrebări şi permiteţi-i donatorului să pună şi el întrebări.
- ✓ Nu puneţi întrebări la care se răspunde cu da sau nu, ci puneţi întrebări deschise, aşa ca „Ce credeţi despre...”

- ✓ Demonstraţi că doriţi să discutaţi întrebările sensibile despre situaţia financiară a organizaţiei dumneavoastră, a membrilor şi profesioniştilor dumneavoastră etc.
- ✓ Nu luaţi o poziţie de apărare, şi nu vă ascundeţi punctele slabe. Dacă îi oferiţi donatorului informaţie adecvată, îl feţi ajuta să decidă de a susţine sau nu organizaţia dumneavoastră.

Dacă puteţi incita donatorul să vorbească, puteţi să aflaţi mai uşor de ce el ezită să contribuie cu bani, ce este neclar pentru donator şi de ce este el interesat cel mai mult.

Susţineţi impresia donatorului de a fi un co-creator al proiectului dumneavoastră chiar dacă donatorul spune ceva ce deja cunoaşteţi. Dacă el menţionează o idee nouă, ar trebui să vă gândiţi la ea în mod serios.

- **Faza intermediară**

După o discuţie scurtă, ar trebui să luaţi iniţiativa şi să vă rezumaţi programul. Mai descrieţi proiectul (succint) şi expuneţi de ce aveţi nevoie pentru a-l îndeplini.

Acum este momentul de a prezenta budgetul, planurile şi sarcinile detaliate. În timp ce în faza precedentă a discuţiei aţi discutat despre organizaţia dumneavoastră sau despre proiect în general, în această fază ar trebui să vorbiţi despre proiectul specific pe care doriţi ca donatorul să-l susţină.

- ✓ Alegeţi câteva teme pentru care cereţi susţinere.
- ✓ Nu împiedicaţi donatorul de a se exprima.
- ✓ Fiţi flexibil, şi încercaţi să înţelegeţi modul în care donatorul vă vede proiectul.

Obiectivul acestei faze constă în a atrage atenţia donatorului la cererea dumneavoastră.

Ultima fază a prezentării începe cu momentul în care donatorul îşi exprimă dorinţa de a vorbi despre o contribuţie. Probabil că el vă va întreba „La ce vă aşteptaţi de la mine?" sau ar putea să fie mai politicos şi să întrebe, „Cum pot să vă fiu de ajutor?" Posibil că el nu va sune nimic, iar timpul rezervat pentru prezentarea dumneavoastră va expira fără faza sa cea mai importantă – fiindcă aţi ratat momentul potrivit.

Dacă el spune „poate", sau face o aluzie că ar putea să doneze, încercaţi să vă întoarceţi la faza a doua şi să-i oferiţi donatorului posibilitatea de a pune întrebări.

Întrebaţi când aţi putea să-l sunaţi sau să-l mai vizitaţi din nou, şi întrebaţi ce informaţie suplimentară îi puteţi oferi donatorului.

Dacă el spune „nu acum" fără a sugera să-l contactaţi, sunaţi-l peste circa şase luni. Un asemenea răspuns, sub numeroasele sale forme, este auzit destul de des. Fie donatorul nu are

banii disponibili (fluxul de mijloace băneşti ar putea fi sezonier), sau donatorul trebuie să obţine acordul altor oameni.

Acest răspuns ar putea de asemenea să însemne că donatorul nu poate să vă refuze, dar el nu doreşte să vă susţină. Nu vă enervaţi sau cădeţi la pământ din cauza acestei decizii.

Nu este uşor să dai, însă refuzul de a ajuta este încă mai greu.

Nu auziţi un „nu" direct foarte des.

Dacă însă auziţi un „nu", să nu vă afecteze în mod negativ. Donatorul are dreptul să refuze de a vă acorda o contribuţie sau bani. Chiar dacă auziţi un „nu", nu uitaţi că primul refuz nu trebuie să fie definitiv.Mai încercaţi în viitor. Doar după a treia încercare este recomandabil de a vă înceta încercările cu demnitate.

Ascultaţi cu atenţie din care motive donatorul refuză să vă susţină, fiindcă ele ar putea fi legate mai mult de mediul existent decât de proiect.

Nu luaţi refuzul personal, ci gândiţi-vă dacă în acea secundă aţi cerut de la persoana potrivită contribuţia potrivită. Poate că cererea nu a fost făcută faţă de persoana potrivită sau faţă de organizaţia de finanţare potrivită.

5. Curtoazia de despărţire

Fie că donatorul vă susţine, ezită să vă susţină sau refuză de la bun început, nu uitaţi să vă schimbaţi cu informaţiile de contact şi să stabiliţi următoarea întâlnire. Puteţi invita donatorul la o activitate sau să-i aduceţi aminte despre un eveniment la care v-aţi putea întâlni.

Promiteţi-i donatorului să îl informaţi în mod regulat despre activităţile dumneavoastră, şi apoi respectaţi această promisiune!

Nu doar pentru contribuţie, pentru interesul şi atenţia sa, ci, indiferent de modul în care a decurs întâlnirea privind propunerea dumneavoastră, mulţumiţi-i donatorului pentru timpul care vi l-a acordat. Fiţi sincer în această mulţumire şi nu doar folosiţi cuvinte.

6. Ce urmează după aceasta …

În decursul a două zile de la întâlnirea voastră expediaţi-i donatorului o scrisoare succintă, o felicitare poştală sau o notă prin care îi mulţumiţi pentru timpul acordat şi, eventual, pentru donaţia pe care a promis-o.

Informaţi-vă donatorul despre activităţile dumneavoastră.

Organizaţi evenimente speciale şi invitaţi donatorul.

Nu uitaţi să promovaţi donatorii în mod potrivit, cu condiţia că ei sunt interesaţi de o asemenea promovare. Majorităţii donatorilor le place să vadă denumirea organizaţiei lor în locuri importante, la ocazii şi evenimente importante. Dar nu uitaţi să respectaţi dorinţa donatorului de a rămâne anonim.

Trebuie să urmaţi planul convenit cu donatorul. Sunteţi obligat să cheltuiţi fondurile oferite de donator în modul convenit.

Trebuie să vă menţineţi promisiunea, iar donatorul trebuie să poată aibă încredere în valoarea promisiunii dumneavoastră.

Tema 5 . DONAŢIILE CORPORATIVE

Tipuri de susţinere corporativă

Bani

- Donaţii mici;
- Programe corporative de sponsorizare, granturi;
- Contribuţii sub formă de sponsorizare pentru un catalog de publicitate sau un program;
- Contribuţii ale angajaţilor, programe de identificare a cadourilor;
- Granturi ale fundaţiilor;
- Programe de donaţii facilitate (de exemplu, solicitate de clienţi);
- Donaţie ca procent din anumite vânzări (marketing bazat pe cauză);
- Investiţii în program (împrumuturi).

Oameni

- Voluntari (salariaţi şi pensionari);
- Timp de muncă împrumutat al persoanelor cu funcţie de răspundere sau al salariaţilor;
- Consiliu de experţi/membri în consiliu;
- Consultanţi tehnici, asistenţă.

Bunuri sau servicii în natură donate

- Echipament;
- Consumabile;
- Alte bunuri materiale;
- Servicii şi alte prestaţii în natură;
- Spaţiu;
- Asistenţă în publicitate şi promovare;
- Servicii de imprimare şi altele;
- Posibilităţi de instruire a personalului sau clienţilor.

Influenţă şi oportunităţi de business

- Parteneriate;
- Întreprinderi mixte;
- Marketing;

Avantajele şi dezavantajele donaţiilor corporative

Avantaje:	**Dezavantaje:**
+ Pot continua şi după un an; + Pot duce la alte tipuri de susţinere; + Pot deschide uşa la alţi donatori corporative.	-Cere dovadă anuală a oportunităţii; - Inhibă activităţile controversate; - Solicită multă muncă; - Se începe de la puţin.

Motivarea donatorilor corporativi

Susţinerea corporativă este mult mai probabilă dacă proiectul dumneavoastră:

- Este foarte vizibil
- Poate spori imaginea companiei
- Poate fi atractiv pentru un segment al pieţei companiei
- Este deschis la mai multe forme de susţinere
- Este amplasat în localitatea unde compania îşi are sediul
- Organizaţia dumneavoastră are în consiliul directorilor un membru al top managementului companiei
- Implică voluntarii companiei
- Serveşte salariaţilor sau pensionarilor companiei
- Puteţi accepta donaţii relativ mici, în special la început
- Puteţi vorbi în limba afacerilor şi să comunicaţi eficient
- Doriţi să faceţi cercetări privind compania înainte de a-i întâlni
- Aveţi susţinerea unor lideri bine-cunoscuţi în afaceri
- Proiectul sau organizaţia dumneavoastră pot ajuta în orice mod profiturile companiei.

O companie caută beneficii de afaceri, inclusiv:

- Îndeplinirea responsabilităţii corporative
- Relaţii publice favorabile
- Morală sporită a salariaţilor
- Relaţii îmbunătăţite cu clientela
- Oportunităţi de a promova liderismul/aptitudinile personalului
- Legătura cu autorităţile publice, alte afaceri, persoane VIP
- Vânzări în creştere şi bază de clienţi mai mare
- Posibile avantaje fiscale
- Mulţumirea individuală a liderilor

- Beneficii unice legate de proiecte speciale.

Tendinţe recente în donaţiile corporative şi responsabilitate socială de care trebuie să cunoaşteţi:

- Companiile tot mai mult se aşteaptă la activităţi care vor servi vreun scop strategic de afaceri;
- Donaţiile se globalizează pe măsură ce companiile transnaţionale importă strategii de implicare corporativă în ţările în care ele operează sau desfăşoare afaceri;
- Tot mai mult sunt create parteneriate datorită cererilor de productivitate în sectorul privat şi resursele limitate ale sectorului public;
- Soluţii intersectoriale sunt tot mai des solicitate pentru a face faţă necesităţilor sociale complexe;
- Numeroase companii folosesc tot mai mult donaţii în natură şi voluntariat în comparaţie cu contribuţii băneşti;
- Companiile îşi lărgesc donaţiile de la comunităţile în care funcţionează la cele care au putere de cumpărare a bunurilor de consum.

O ORGANIZAŢIE NON-PROFIT ESTE CREATĂ ÎN RĂSPUNS LA O NECESITATE UMANĂ SAU SOCIALĂ.

Oportunitatea ei este decisă de eficienţa în a rezolva probleme. Volumul activităţilor ei reprezintă factorul decisiv pentru susţinerea ei sau lipsa unei asemenea susţineri. Primul pas, indispensabil, către fundraising de succes este de a defini scopul organizaţiei sau proiectului, şi de a-l formula eficient, precum de a oferi aceste idei tuturor care pot ajuta la finanţarea sa.

O asemenea abordare pare evidentă la prima vedere, şi totuşi noi continuăm să întâlnim organizaţii care încep să strângă fonduri, fără a depune efortul de a formula asemenea scopuri, sau de a colecta argumente convingătoare de ce activitatea lor va fi susţinută.

Majoritatea dintre noi credem că noi ştim ce facem şi de ce există organizaţia noastră. Însă atunci când cineva ne întreabă despre aceasta, noi deseori ne împotmolim în fraze in coerente. Noi expunem forţat argumente deloc necesare şi explicăm, uneori ne cerem scuze, pentru activităţile noastre, cu sentimentul unui copil vinovat.

Avantajul de a vă pregăti de un asemenea moment dinainte—de a învăţa cum să vorbim şi scriem despre organizaţia noastră cu o încredere în sine—este dea-dreptul incalculabil. Principalul motiv al unei asemenea „instruiri" este şi faptul că foarte puţini oameni sunt dispuşi să asculte discursuri lungi, sau că citească „romane" despre activităţile noastre.

Comunicarea scurtă şi comprehensivă constituie „biletul de intrare" faţă de oamenii de care suntem interesaţi şi pe care am dori să-i motivăm să fie interesaţi în noi.

Atunci când vă prezentaţi ideile şi scopurile către un donator, ar trebui să fie foarte evident:

- DE CE există organizaţia dumneavoastră?
- CARE sunt scopurile organizaţiei dumneavoastră?
- CUM aveţi de gând să realizaţi aceste scopuri?
- CUI îi vor service activităţile organizaţiei dumneavoastră?
- DE CE cineva ar contribui la îndeplinirea acestor scopuri?
-

Tema 6. CREAREA PARTENERIATELOR STRATEGICE

Obiective:

1.Definirea conceptului de parteneriat strategic;

2. Identificarea factorilor ce duc la apariţia parteneriatelor strategice;

3. Argumentarea necesităţii creării partreneriatelor strategice.

Cooperarea şi parteneriatul în cadrul sectorului civil îi sporeşte legitimitatea. De fapt, el este cheia recunoaşterii publice şi o temă care subliniază esenţa însăşi a naturii organizaţiilor societăţii civile.

Să vorbim despre problemele **încrederii, timpului, recunoaşterii şi parteneriatului**. Timpul este una dintre cheile de a dezvolta încrederea. De îndată ce încrederea elementară, adică recunoaşterea de bază, este stabilită, procesul de termen lung de obicei se identifică cu tema „creării parteneriatelor".

Majoritatea literaturii defineşte parteneriatele **drept un raport pe picior de egalitate dintre două sau mai multe entităţi care se bazează pe necesităţi reciproce sau complementare şi implică o folosire în comun a resurselor şi un lucru în comun pentru beneficiul tuturor partenerilor.**

Pentru a sublinia relaţia dintre cele două concepte de mai sus, să simplificăm şi să spunem **că parteneriatul este un raport stabilit pe încredere şi că dezvoltarea încrederii ia timp**.

În această ordine de idei, procesul de dezvoltare a parteneriatului cuprinde câteva faze care încep de la cooperare, prin coordonare, către colaborare, adică de la relaţii mai mult sau mai puţin informale la **relaţii formalizate, structurate adeseori instituţionalizate**.

Au fost elaborate tabele întregi pentru a ilustra asemenea faze de dezvoltare, descriind diferenţele dintre fiecare fază în ceea ce ţine de planificare în comun, structuri organizaţionale,

tipuri de comunicare, autoritate, responsabilitate, liderism, riscuri, resurse (financiare şi umane) ş.a.m.d. Este important că părţile implicate în asemenea relaţii nu trebuie să fie entităţi de acelaşi tip sau sector. Ar putea fi o persoană fizică, un ONG, o instituţie sau agenţie de stat sau locală, o afacere sau toate acestea.

În acest mod, entităţile folosesc diferite stiluri pentru a lucra şi gândi, luarea unor atitudini diverse şi totuşi identificarea şi realizarea obiectivelor comune, în mod necesar implică confruntarea sau recunoaşterea mai bună a lor, şi poate acorda un nou suflu şi inspira.

Noi toţi tindem să credem că căile noastre sunt cele mai bune, dar nu există o **cale corectă de a face ceva şi ONG-urile nu au un drept de autor asupra căii corecte de a acţiona.** Anume acest lucru îl putem învăţa prin munca cu alţi parteneri: **simţiţi-vă mai puţin exclusivi, fiţi mai umili şi mai deschişi şi rămâneţi transparenţi.** Şi – împreună cu lucrul concret, vizibil şi asistenţă practică – anume acestea sunt premisele creării unei încrederi publice.

Un parteneriat de afaceri implică o alianță stipulată de două părți, în general unite prin intermediul unui contract sau a unui acord. În unele cazuri, acordurile sunt relații libere în care părțile sunt destul de independente una de cealaltă, în timp ce alte acorduri sunt mai exclusive și dictează un set de obligații specifice pe care partenerii trebuie să le respecte.

Factorul cheie pentru alegerea celui mai potrivit partener este comunicarea. Partenerii ar trebui să se coordoneze și să lucreze în același mod.

Un partener ar trebui să vă completeze abilitățile și să fie o persoană de încredere. Este important modul în care relaționați și vă înțelegeți cu partenerul.

Elemente cheie într-un parteneriat.

Există câteva elemente principale de luat în considerare atunci când stabiliți parteneriate:

Acorduri de parteneriat clare: Este important să se stabilească acorduri de parteneriat clare pentru părțile implicate. Activitățile și rolurile partenerilor ar trebui reglementate.

Stabilirea așteptărilor: Atunci când definesc un acord, antreprenorii ar trebui să se asigure că își împărtășesc propriile așteptări în mod liber și deschis. Acest lucru va ajuta la evitarea confuziei și a reclamațiilor ulterioare.

Situație câștigătoare: Parteneriatele sunt sănătoase și durabile numai dacă există câștiguri vizibile pentru ambele părți, prin urmare, atunci când formați un parteneriat, trebuie să vă asigurați că resursele și activitățile cheie ale partenerului dvs. vă umplu golurile.

Selectarea parteneriatelor: Unele parteneriate pot părea lucrative în teorie, dar nu reușesc să iasă în practică. În plus, schimbările în contextul afacerii pot face, de

asemenea, irelevante unele parteneriate. În astfel de cazuri, este important să încheiem rapid aceste parteneriate pentru a evita risipa de resurse.

Beneficii ale parteneriatului.

Există multe motive pentru stabilirea unor parteneriate cheie. Companiile pot să:

- optimizeze utilizarea resurselor proprii,
- umple golurile din propriile activități,
- creeze produse noi,
- atenueze riscul asumat prin stabilirea alianțelor cu parteneri puternici,
- partajeze aceleași canale de distribuție.

Este important să luați în considerare faptul că organizația dvs. ar putea avea mai mulți parteneri, cu toate acestea, nu toate relațiile de parteneriat sunt esențiale pentru activitatea dvs.

Rețineți că parteneriatele se schimbă pe întreg ciclul de viață al companiilor. Unele tipuri de parteneriate pot fi necesare în primul an de activitate al unui start-up, dar se pot schimba în următorii trei ani.

Întrebări cheie pentru un parteneriat efectiv

Atunci când stabiliți/evaluați un parteneriat pot fi utile următoarele întrebări:

- Ce parteneriate pot fi strategice pentru afacerea mea?
- Care sunt furnizorii critici?
- Care dintre furnizori și parteneri furnizează resurse cheie?
- Ce tip de parteneriate s-ar potrivi cel mai bine nevoilor companiei?
- Care este cel mai bun cluster/lanț de aprovizionare și unde ar trebui să vă situați?

TIPURI DE PARTENERIAT STRATEGIC

Partenerii și parteneriatele pot fi clasificate în patru grupuri:

Alianțe strategice: Aceste alianțe au loc între neconcurenți. De exemplu, agenții de știri online și agenții de știri offline.

Cooperare: Aceasta implică cooperarea între concurenți. Aceste parteneriate permit partenerilor să atenueze și să ajungă la o distribuție convenabilă a riscului. Cooperarea poate ajuta partenerii și concurenții să se alinieze pentru a crea un nou produ

Asociații mixte (joint ventures): Aceste parteneriate sunt stipulate de parteneri cu interes reciproc, de exemplu, care se confruntă cu o situație de urgență, creând o nouă afacere pe o piață nouă sau într-o nouă zonă geografică. Un acord de joint-venture funcționează numai dacă ambele organizații au câte o contribuție. De exemplu, o companie

specializată în producerea de brânză poate alege să conducă o nouă afacere cu un furnizor de alimente preprocesate, intrând pe o nouă piață, de exemplu, paste cu brânză.

Relații client–furnizor: Aceste relații sunt cele mai frecvente. Acestea asigură o sursă sigură de aprovizionare. Pentru furnizori, acest lucru înseamnă că există un cumpărător constant pentru produsul lor.

Exemplu: alianță strategică.

Acordul dintre Starbucks și Barnes&Noble este un exemplu de alianță strategi Starbucks prepară cafeaua, Barnes&Noble furnizează cărțile. Cele două companii împ costurile spațiului în beneficiul ambelor.

Pentru o mai bună înțelegere a acestui subiect, urmăriți videoclipul: „Avantaj alianțelor strategice și al întreprinderilor commune [2 lucruri critice pentru succes]"

Alianțe strategice.

Avantaje:

- Un acord de alianță strategică ar putea ajuta o companie să dezvolte un proces mai eficient.
- Alianțele strategice permit ca două organizații, persoane fizice sau alte entități să lucreze pentru obiective comune sau corelate și să obțină creștere, care s-ar realiza pe o perioadă mai lungă de timp dacă fiecare dintre ele ar lucra singure.
- Alianțele strategice pot fi flexibile, cele două firme nu trebuie să fuzioneze capitalul și pot rămâne independente una de alta.
- Alianțele strategice pot fi stipulate de companii de diferite dimensiuni și tipuri.

Dezavantaje:

- Pot exista diferențe în modul în care companiile își desfășoară activitatea și pot duce la conflicte dacă abilitățile comunicative și încrederea dintre aliați sunt subestimate.
- Cu alianțe strategice pe termen lung, un partener poate deveni dependent de celălalt, subminând sănătatea parteneriatului.

PARTENERIATE STRATEGICE

Exemplu: Cooperarea Un exemplu de cooperare este cazul Samsung care furnizează componente pentru producerea iPhone-ului Apple. Ambele firme sunt, totuși, cele mai bine vândute pe piața smartphone-urilor. Scopul principal al cooperării este creșterea diversității tehnologice și dezvoltarea de noi produse.

Avantajele cooperării:

- Cooperarea sprijină companiile atunci când se confruntă cu noi provocări dictate de piață, în consecință, în unele cazuri poate fi cea mai practică soluție.
- Permite companiilor să obțină resurse necorporate.

- Sinergia afectează resursele complementare, făcându-le mai valoroase și mai greu de imitat.
- Cooperarea stimulează diferențierea și dezvoltarea de noi resurse. Prin urmare, sprijină companiile să se concentreze asupra inovației, deoarece acestea sporesc cooperarea și abilitățile comunicative pe măsură ce oamenii sunt încurajați să-și transfere cunoștințele. Cooperarea competitivă permite companiilor să realizeze mari economii și să reducă costurile operaționale.

Dezavantajele cooperării:

- Într-o companie există riscul real de a pierde controlul asupra resurselor proprii din cauza tehnologiilor comune sau a potențialelor riscuri cibernetice, cum ar fi spionajul.
- Cooperarea poate duce la o asimetrie a beneficiilor derivate din relație și poate denatura motivele unei cooperări stabile.
- Coexistența și interacțiunea fluxurilor de cooperare și concurență în relația dintre părți poate reduce eficacitatea cooperării, dacă obiectivele comune ale partenerilor nu se potrivesc. În cadrul acestui scenariu este probabil ca obiectivele comune și relația dintre aliați să înceapă să se clatine.
- Uneori, clauzele contractuale includ anumite limite contractuale de luare a deciziilor, cum ar fi clauza care nu permite companiilor să stabilească alte parteneriate, ceea ce este un dezavantaj atunci când se încearcă crearea mai multor legături de cooperare. Există pericolul concret de a se pierde încrederea și de a se deteriora relația.
- Dezavantajele cooperării pot fi legate de imaginea companiei, mai ales dacă o companie prezintă ineficiențe în serviciile de asistență pentru clienți.

Exemplu: Asociația mixtă (Joint Venture)

- O societate mixtă este un acord între companii care adoptă o formă de muncă colaborativă pentru a atinge o țintă sau un obiectiv strategic comun. Companiile rămân separate în termeni legali. De obicei, este adoptat în scopuri comerciale, cum ar fi lansarea unui nou produs sau pentru a intra pe o piață nouă.

Google Earth este un exemplu de asociere între Google și NASA.

„Google și NASA împărtășesc o dorință comună – de a aduce un univers informații oamenilor din întreaga lume” – Eric Schmidt, director executiv Google.

Asociația mixtă (Joint Venture).

Avantaje:

- Dezvoltarea de noi produse prin schimbul de cunoștințe și expertiză;
- Extinderea pe noi piețe;

- Consolidarea propriei performanțe prin nivelarea punctelor tari și a punctelor slabe;
- Costuri partajate, marketing și evenimente de sponsorizare;
- Parteneriat temporar, limitat în timp, și legat de dezvoltarea unui produs/serviciu specific;
- Obiective și riscuri comune.

Dezavantaje:

- Dificultăți în procesul decizional;
- Lipsa angajamentului poate crea dezechilibre.

Exemplu: Relații client-furnizor

Relația furnizorului cu cumpărătorul este un tip de parteneriat care implică lanțul de aprovizionare. Întrucât clientul și furnizorul sunt interdependenți, parteneriatul constă în crearea unei relații de lungă durată în care furnizorul câștigă un statut preferat în cadrul lanțului prin satisfacerea nevoilor clienților. Cu toate acestea, această relație de afaceri poate varia în ceea ce privește implicarea și continuitatea.

> *De exemplu, Ford Motor Company este un producător de autovehicule multinațional american. Compania a înființat rețeaua ABF, o rețea care include o listă de parteneri și furnizori preferați, formată din 67 de producători și 23 de furnizori neproductivi în întreaga lume.*

Relații client-furnizor

Avantaje:

- Relații pe termen scurt sau lung în funcție de acord;
- Construirea încrederii prin consolidarea lanțului de aprovizionare, un angajament și o fiabilitate mai mari;
- Oportunități pentru reduceri de prețuri și oferte speciale;
- Flexibilitate în momentul plăților;
- Schimbul de informații, prognoze, cunoștințe și clienți între cumpărător și furnizor.

Dezavantaje:

- Nivel ridicat de angajament și implicare pentru a menține relația;
- Previziuni exacte despre performanța viitoare și nevoile ambelor companii;
- Selectarea partenerului potrivit din cauza riscurilor asociate și a potențialelor probleme;
- Îndeplinirea cerințelor dvs. ca partener.

Tema 7. FORMELE PUTERII

Obiective:

1.Definirea conceptului de putere;

2. Identificarea cauzelor ce duc la apariţia formelor de putere;

3. Argumentarea necesităţii diverselor forme de puere pentru fundraising .

Atunci când vă ocupaţi de dezvoltarea parteneriatelor, mai devreme sau mai târziu organizaţiile se vor întâlni cu problema împărţirii puterii. Banii şi puterea sunt considerate controversate sau tabu în numeroase culturi diferite. Numeroşi oameni, atunci când sunt întrebaţi despre aceste probleme, ar putea răspunde: „Banii sunt un lucru bun, avem nevoie de ei pentru a supravieţui, însă puterea este un lucru rău, ne manipulează pentru a face ceea ce nu dorim să facem".

Regimurile totalitare de regulă folosesc o putere foarte fermă, diriguitoare pentru a manipula oamenii să gândească şi să acţioneze potrivit liderilor oficial. Cei care au crescut în asemenea regimuri ar putea încă mai tare să se teamă de putere fermă decât cei care au trăit într-o societate deschisă. Pentru a dezvolta un parteneriat bun şi pe picior de egalitate, noi trebuie să înţelegem de ce puterea este percepută drept ameninţătoare şi înfricoşătoare.

Există două categorii generale de putere – puterea „asupra" şi puterea „de a". Puterea „asupra" este mai competitivă şi se presupune aceea că un individ va avea puterea „asupra" altuia. Puterea „de a" este concentrată mai mult pe scop, asupra unui lucru pe care persoana doreşte să îl realizeze, posibil împreună cu alţii. Nu există competiţie între oameni atunci când ei folosesc o asemenea putere. Dificultăţile constau în a lupta cu timpul, mediul şi alte obstacole. Pentru a atinge o dezvoltare cu succes a parteneriatului în sectorul civic, este mai bine de a susţine liderii care au puterea „de a" decât puterea „asupra".

Apoi puteţi să dezvoltaţi o adevărată echipă dedicată, profesionistă şi eficientă pentru a vă realiza scopurile şi de a vă îndeplini misiunea.

Puterea asupra:

- Putere de constrângere – puterea de a supune pe altul voinţei tale.
- Puterea de influenţă / convingere – puterea de a influenţa sau convinge pe altcineva să adopte poziţia ta.
- Puterea de manipulare – puterea de a manevra cu altcineva pentru a adopta poziţia ta.
- Puterea poziţiei – puterea poziţiei superioare care obţine comportamentul droit.
- Puterea autorităţii – puterea poziţiei legitime care obţine comportamentul droit.

Puterea de a:

- Putere consensuală – puterea de a schimba o situaţie prin acordul părţilor implicate.
- Puterea susţinerii – puterea de a susţine pe altcineva de a realiza ceea ce acel altcineva poate realiza.
- Puterea de îndrumare – puterea de a ghida pe altcineva de a îmbunătăţi funcţionarea.
- Puterea creativă – puterea de a dezvolta ceva nou.
- Puterea de modelare – puterea de a influenţa prin a demonstra comportamentul droit.
- Puterea de transformare – puterea de a transforma părţile într-un nivel mai înalt de funcţionare.

Autorităţile publice locale şi ONGurile

Foarte puţine evoluţii sunt într-atât de importante pentru renaşterea democraţiei şi un sistem de funcţionare a pieţei precum este reapariţia unei mari varietăţi de organizaţii private, non-profit şi non-guvernamentale, care formează cel de al treilea sector al societăţii. Aceste organizaţii au înflorit în aproape toate domeniile – sănătate, educaţia copiilor, grija pentru cei în vârstă, protecţia mediului ambiant, drepturile omului, asistenţa celor cu incapacităţi fizice şi mentale, şi multe altele – creând o societate civilă tot mai dinamică.

Trei instrumente majore sunt aşteptate de la autorităţile publice pentru a asigura vitalitatea şi durabilitatea celui de al treilea sector:

O bază juridică – pentru a legitima organizaţiile non-profit inclusiv instituirea unui cadru legal diferit pentru diferite tipuri de ONGuri.

Avantaje fiscale – pentru organizaţiile non-profit inclusiv avantaje ale organizaţiilor non-profit privind impozitul pe venit şi deducerile fiscale ale donaţiilor efectuate de persoanele fizice şi juridice.

Susţinere către domeniile de lucru a organizaţiilor non-profit de interes public prin variate forme de susţinere (granturi directe, contracte de prestări servicii, asistenţă în natură, loterie, venit de pe urma privatizărilor etc.).

Înainte de a începe să vorbim despre interdependenţa dintre stat şi cel de al treilea sector, ar trebui să clarificăm mai întâi ce anume înseamnă cel de al treilea sector, şi care sunt valorile sale majore pentru societate.

Cel de al treilea sector reprezintă o mare varietate de organizaţii diferite, dar există şi câteva lucruri pe care ele le au în comun:

- Ele au adunarea lor generală.
- Ele sunt autonome din punct de vedere organizaţional de stat.

- Ele nu îşi repartizează profitul între membri (se comportă ca o organizaţie non-profit).
- Ele se bucură de conducere autonomă.
- Voluntariatul joacă un rol semnificativ în dezvoltarea lor.

Organizaţiile non-profit joacă un rol important în societatea democratică. Noi putem identifica cinci grupuri de valori, care în mod evident sunt identificate cu organizaţiile non-profit.

- Inovare, pionierat, antreprenoriat social.
- Voluntarism, independenţă.
- Schimbări politice, schimbări sociale, sensibilizarea publicului.
- Grijă, altruism, servicii altora.
- Solidaritate, reciprocitate, împuternicire, apropriere de client.

Cel de al doilea pas pentru a înţelege relaţia dintre stat şi cel de al treilea sector ar trebui să fie identificarea diferenţelor majore dintre valorile lor.

Iată câteva generale:

- Statul are tendinţa de a nu fi inovator, pionier sau de a promova antreprenoriatul social.
- Statul nu este independent şi voluntarii nu lucrează în sectorul de stat.
- Statul nu doreşte schimbare politică; el tinde să-şi menţină puterea „pentru totdeauna".
- Statul încearcă să evite asemenea probleme ca sensibilizarea publicului şi împuternicirea oamenilor.

La prima vedere se pare că statul nu poate împărtăşi valorile organizaţiilor non-profit.

Dar ei împărtăşesc anumite interese reciproce:

- Schimbare socială
- Servicii altora
- Solidaritate
- Şi chiar altruism

Aceste valori adeseori fac parte din declaraţiile de misiune ale organizaţiilor non-profit. Le puteţi de asemenea găsi în majoritatea platformelor politice ale partidelor, chiar dacă majoritatea sunt doar instrumente – promisiuni dulci – pentru a atrage alegătorii.

Cu toate acestea, statul nu le poate spune „NU". Partidele politice ar trebui chiar să fie văzute că sunt fericite atunci când oamenii sunt fericiţi. Şi există oameni în cadrul autorităţilor statului care chiar se bucură, uneori mai mult, alteori mai puţin.

Interesul faţă de oameni şi necesităţile lor, sunt de asemenea un punct de pornire pentru interacţiunea dintre cel de al treilea sector şi stat.

Este clar că relaţia dintre organizaţiile non-profit şi stat nu este una de prietenie. Relaţia constă mai mult în a forţa pe cei la putere să înţeleagă necesităţile oamenilor. Însă „a forţa" nu înseamnă în mod necesar „a lupta!".

În special pe plan local, organizaţiile non-profit şi autorităţile publice locale pot coopera pentru a susţine dezvoltarea regională eficientă.

Ce puteţi oferi statului? Cum deveniţi partenerul său?

Statul are nevoie (ceea ce nu are, iar dumneavoastră aveţi):

- De a recunoaşte problemele societăţii la timp – oferiţi abordări inovatoare, apropriere de clienţi.
- O cotă din responsabilitate – oferiţi-vă grija, serviciile către alţii.
- De a elimina sau delega riscul – oferiţi-vă pionieratul.
- De soluţii la probleme „nepopulare" – oferiţi-vă solidaritatea.
- De a economisi bani – oferiţi altruismul şi voluntarismul.

Prima regulă : Atunci când interacţionaţi cu statul, să nu le oferiţi independenţă, sensibilizare publică, împuternicire sau schimbare politică.

Foarte rar autorităţile publice sunt interesate de aceste produse, şi ele nu vor plăti pentru ele. Autorităţile publice de obicei luptă împotriva acestor valori – folosiţi campaniile profesionale, advocacy (promovarea) şi lobbyismul drept instrumente.

În concluzie, nu uitaţi că oamenii întotdeauna reprezintă atât organizaţiile non-profit cât şi autorităţile publice sau companiile private. Iar oamenii sunt aproape aceeaşi peste tot. Încercaţi să-i găsiţi pe „cei buni" şi să stabiliţi o încredere şi relaţii cu ei.

Cu toate acestea, statul nu le poate spune „NU". Partidele politice ar trebui chiar să fie văzute .

Nu vă închideţi în lumea imaginativă proprie;

- Asiguraţi-vă că publicul înţelege declaraţia dumneavoastră clară şi puternică.
- Întotdeauna asiguraţi susţinere locală pentru cauza dumneavoastră
- Şi întotdeauna clarificaţi aşteptările cu toţi partenerii dinainte.
- Politicienii întotdeauna vor încerca să vă folosească pentru a-şi îmbunătăţi imaginea.
- Fie în mod pozitiv, fiindcă le sunteţi simpatici alegătorilor, sau în mod negativ, fiindcă nu aveţi susţinere suficientă.
- Întotdeauna folosiţi mijloacele cele mai potrivite, eficiente şi efective
- Pentru a realiza schimbarea dorită – consultaţi-vă cu experţii,

- Ideea de a folosi un caz concret pentru a răspândi informaţii despre un ansamblu întreg de probleme ar putea fi destul de productivă, însă mesajul dumneavoastră trebuie să rămână concis şi focusat.

Tema 8. PLANIFICAREA UNEI CAMPANII DE FUNDRAISING

Obiective:

1.Analiza prosingcesului de planificare a unei campanii de fundraising;

2. Identificarea nevoilor ce duc la campanii de fundraising;

3. Argumentarea necesităţii diverselor perspective asupra campaniilor de fundraising.

Planificarea unei campanii de fundraising în practică înseamnă de a aranja în timp programele/produsele de fundraising luate în parte ale organizaţiei dumneavoastră şi implementarea lor într-o perioadă determinată de timp (de regulă un an sau doi), adică de a efectua toate sarcinile luate în parte de care are nevoie organizaţia dumneavoastră pentru a strânge resursele necesare pentru funcţionarea sa şi desfăşurarea împreună a activităţilor, chiar de vă juca unul cu altul, de a face complemente şi de a vă promova unul pe altul.

De ce este nevoie de o strategie de fundraising?

- Concentrare
- Sinergie
- Venituri sporite
- Gestiunea riscurilor
- Durabilitate

Pentru a face aceasta, organizaţia dumneavoastră trebuie să-şi definească cu claritate obiectivele şi scopurile, fiindcă anume ceea ce doriţi să realizaţi este ceea ce vă motivează, dar şi defineşte de ce aveţi nevoie pentru a reuşi –ce şi cât de mult.

Pentru a face o apreciere corectă a ceea ce aveţi la dispoziţie (resurse curente) şi de ce aveţi nevoie (resurse viitoare) folosiţi analiza. Unele instrumente analitice sunt descrise mai jos, altele le veţi găsi în următorul capitol Asigurarea resurselor pe termen lung în secţiunea care se referă la planificarea strategică pe termen lung (SWOT, STEEP).

De îndată ce ştiţi ce vreţi să faceţi şi ce şi cât vă trebuie să puteţi să o faceţi, ar trebui să strângeţi soluţii ideale, să faceţi brainstorming, să generaţi soluţii creative. În mod natural, făcând aceasta, trebuie să vă puneţi cu picioarele pe pământ şi să decideţi ce este realizabil în mod real şi poate fi făcut cu resursele şi capacităţile de care dispuneţi, adică alegeţi

portofoliul de produse/programe de fundraising pe care organizaţia dumneavoastră le va promova în perioada timp respectivă.

Doar atunci puteţi să pregătiţi planul dumneavoastră, să elaboraţi un calendar, să stabiliţi termene-limită pentru activităţile şi evenimentele-cheie, să puneţi asupra oamenilor sarcini şi responsabilităţi specifice – acest rezultat în mod tipic este denumit **Acţiune (Campanie) de Fundraising sau Plan de Activitate de Fundraising**. Un asemenea plan ar trebui de asemenea să conţină un buget şi cerinţe de resurse umane.

Monitorizarea ar trebui să constituie o parte inseparabilă a campaniei sau strategiei dumneavoastră. Pentru mai multe detalii privind problemele de evaluare dintr-o perspectivă mai generală, vă rugăm să vedeţi capitolul şase – Asigurarea resurselor pe termen lung.

Paşii de mai jos reprezintă cele şase faze-cheie de elaborare a strategiei de fundraising:

Etapele-cheie de elaborare a strategiei:

1. Clarificarea scopurilor/necesităţilor organizaţionale
2. Analiza
3. Generarea ideilor
4. Selectarea unui portofoliu
5. Planificarea şi resursele
6. Monitorizarea

1. Clarificarea scopurilor organizaţionale:

Nu uitaţi că nu doriţi să strângeţi bani. Doriţi să vă realizaţi scopurile care vă vor apropia cu un pas de a vă realiza misiunea şi viziunea.

Pentru a face asta, trebuie să fiţi siguri ce anume vreţi să se realizeze şi de ce aveţi nevoie pentru a se realiza.

- Misiunea organizaţională;
- Scopuri pentru perioada de timp stabilită;

  Cerinţe de finanţare:

  - cât
  - pentru ce
  - costuri de bază

2. Analiza:

- Performanţa actuală de fundraising – Matricea Boston Matrix;
- Poziţia financiară a organizaţiei;
- Punctele forte şi slabe ale organizaţiei (SWOT);

- Tendinţele politice, economice, sociale şi tehnologice (PEST);
- Concurenţii.

Matricea Boston Matrix

Inventată de către Boston Consulting Group, Matricea Boston Matrix este un instrument analitic util care oferă o privire din interior asupra ciclului de viaţă al programelor şi produselor dumneavoastră de fundraising. El vă structurează programele / produsele curente de fundraising în patru categorii (nu în mod foarte diferit de fazele ciclului de viaţă a marketingului produselor):

Copilul problematic este o categorie de produse noi, în devenire. de fundraising care sunt testate şi organizaţia încă nu a decis să menţină şi să dezvolte acest produs sau nu.

Dezvoltarea în continuare a unui Copil problemă în **Steaua ce răsare** de regulă cere investiţii mari, totuşi nu poţi rămâne copil pentru totdeauna şi există doar două moduri de a ieşi din această cutie – fie devii o Stea ce răsare fie un Câine mort.

Steaua ce răsare este un produs/proiect care începe să genereze venit, unul care a luat avânt, o idee care lucrează şi acum este în culmea sa – el încă nu şi-a realizat tot potenţialul de a genera venit, însă toată lumea este nerăbdătoare, ea atrage energie creativă: acesta este momentul ideal de a investi în el pentru a deveni perfect – de a deveni o **Vacă de muls**, pentru că aceasta toţi vor să vadă în ea şi oamenii doresc să facă mult pentru ca aceasta să se întâmple.

Vaca de muls este produsul matur care şi-a atins potenţialul de generat venit, are nevoie de puţin lucru şi lucrează foarte bine, an de an. Problema este că adeseori el încet se mişcă spre **Câine mort** şi dacă nu o împingeţi printr-o investiţie şi inovare pentru a o readuce în categoria sa mai aproape de cutia Stea ce răsare, el se va opri aici, fără dubii.

Cutia **Câine mort** conţine produsele fără succes (cele care au căzut din categoria Copilul problematic) şi produsele „arse” (cele care au venit din cutia Vacă de muls) care şi-au uzat potenţialul de piaţă şi atracţia şi este vremea de a le stinge.

Aţi putea să marcaţi toate produsele şi proiectele dumneavoastră de fundraising în matrice, de exemplu, prin încercuire, mărimea cercului referindu-se la venitul generat de produs pentru organizaţia dumneavoastră.

Aceasta va oferi o privire analitică asupra produselor/programelor de fundraising ale dumneavoastră, precum şi o bază solidă pentru a decide asupra cărora aspecte trebuie să vă concentraţi atenţia – o investiţie atât în energie creativă cât şi resurse.

Ea de asemenea vă poate ajuta să decideţi care produse ar trebui actualizate în categoria următoare şi cum de legat această actualizare de toate celelalte produse de fundraising.

Stea ce răsare	Copil problemă
Vacă de muls	Câine mort

Pentru detaliile altor instrumente analitice (SWOT, STEEP/PEST, Mapa factorilor de decizie), a se vedea capitolul şase, Asigurarea resurselor pe termen lung.

Următorii 4 paşi indicaţi mai sus ar trebui să implice următoarele:

1. Generarea ideilor.

Pe lângă brainstorming şi generarea ideilor creative, menţionate mai sus, care vin din cadrul organizaţiei, consiliului, personalului, voluntarilor, donatorilor etc., organizaţia dumneavoastră ar trebui să „sondeze" în exterior. Alte surse de inspiraţie şi idei pot consta din:

- Organizaţii partenere
- Alte ONGuri
- Sectorul comercial
- Buletine informative prin poştă electronică /siteuri web

2. Alegerea portofoliului.

Cineva a spus: „Viaţa constă din priorităţi". Poate că îl urâţi că a spus-o, pe drept cuvânt, însă este greu de a-l contrazice.

De îndată ce aţi generat toate ideile posibile, gândiţi-vă atent la ele şi fiţi foarte selectiv.

Trebuie să vă implicaţi în:

- Evaluarea opţiunilor
- Potrivirea strategiei şi a scopurilor

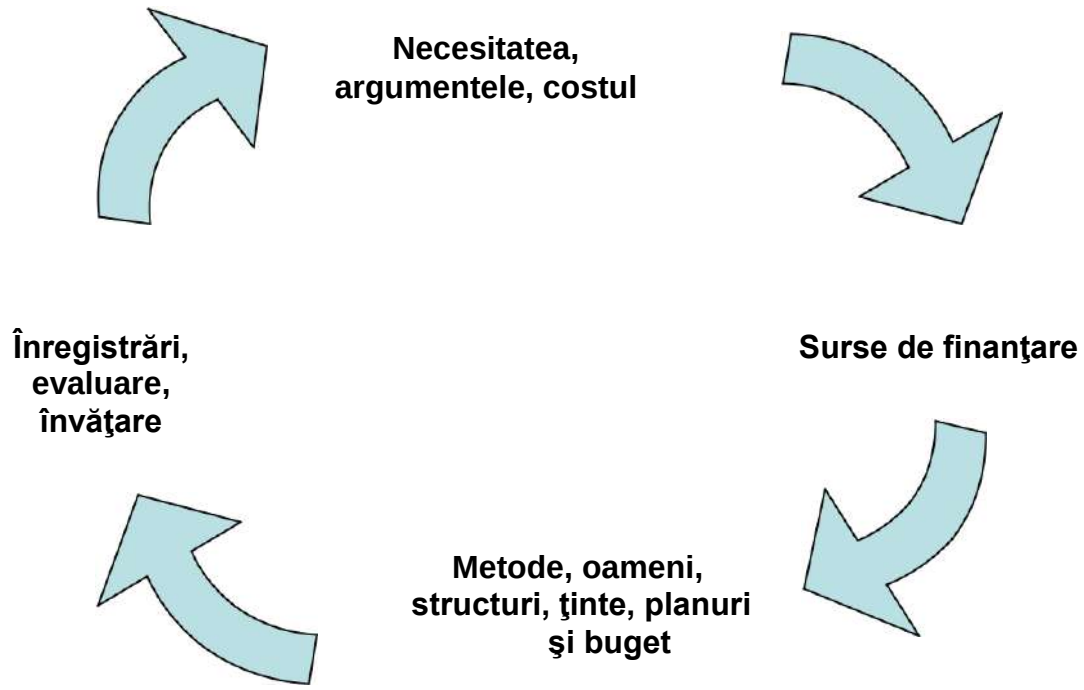
3. Planificarea şi asigurarea resurselor

Acesta este pasul sintetic, care totalizează toţi paşii şi informaţiile împreună, dedicaţi-vă timp, gândiţi-vă şi elaboraţi:

- Planuri de activitate
- Grafice
- Bugete şi fluxuri băneşti
- Personal şi voluntari
- Aptitudini
- Analiza riscurilor

4. Monitorizare

Monitorizarea înseamnă că, în loc să planificaţi, spunând, „Iată ce dorim să facem”, vă daţi seama că o dată spuneţi că, ar trebui constant să puneţi sub dubiu dacă mai vreţi să faceţi ceea ce aţi spus că veţi face şi, chiar mai important, dacă faceţi ceea ce aţi spus că veţi face, fiind gata în mod cugetat, dar dacă este necesar, în mod radical, să ajustaţi atât sarcinile cât şi acţiunile dumneavoastră.



Tema 9. ASIGURAREA PE TERMEN LUNG

Obiective:

1.Analiza planurilor pe termen lung şi pe termen scurt;

2. Identificarea beneficiilor planificării strategice;

3. Argumentarea necesității diverselor instrumente analitice în planificarea strategice.

Organizaţiile sectorului civic (OSC), de asemenea denumite ONG sau ONC, au început să realieze că funcţionarea lor pe termen lung depinde de principii similare celor aplicabile organizaţiilor cu scop lucrativ. Ele încep să recunoască că ele formează o parte indispensabilă a societăţii care are un mod de viaţă înnăscut: ele se mişcă într-o piaţă. ONGurile înţeleg că există o cerere pentru serviciile lor, şi ele realizează că au clienţi şi că există concurenţă.

Alte organizaţii îndeplinesc roluri similare, concurând ca şi calitate şi preţ. Drept rezultat, ONGurile realizează că ele trebuie să planifice acţiunile viitoare nu doar din punctul de vedere al activităţilor sau programelor curente, dar şi dintr-o perspectivă pe termen lung.

Planificarea strategică este un proces sau o tehnică de planificare care a devenit populară şi larg folosită şi recunoscută în businessul privat în decursul anilor ‘70 şi ‘80. Este o metodă de a decide şi defini unde doreşte să se vadă organizaţia în viitor şi să îşi stabilească calea pentru a atinge aceste scopuri. Procesul de planificare strategică oferă un cadru pentru două tipuri de planuri.

Planurile pe termen scurt de regulă acoperă o perioadă de la o lună până la un an (sau până la optsprezece luni).

Planurile pe termen lung durează până la cinci ani, deşi planurile strategice de până la trei ani sunt mai practicate, în special pentru organizaţiile mai mici.

Planurile pe termen scurt se concentrează pe o descriere detaliată a activităţilor curente şi a viitorului lor imediat. Planurile pe termen lung sunt mai puţin imediate şi detaliate, dar sunt mai specifice şi operaţionale. Totuşi, cadrul planului strategic orientează aceste planuri şi acţiuni rezultante într-o direcţie care corespunde cu privirea generală asupra viitorului organizaţiei. Punctul de planificare strategică constă în faptul că el face urmarea căii selectate mult mai uşoară, sau chiar posibilă, precum este cazul marilor organizaţii.

Beneficiile planificării strategice

1. Vă ajută să clarificaţi direcţiile viitoare ale organizaţiei;
2. Vă ajută să vă stabiliţi priorităţile;
3. Vă ajută să elaboraţi o bază coerentă şi argumentată pentru luarea deciziilor;
4. Vă ajută la luarea deciziilor de astăzi în lumina consecinţelor viitoare;

5. Vă ajută să soluţionaţi problemele organizaţionale majore;
6. Vă ajută să creaţi o flexibilitate şi capacitate de reacţie organizaţională şi de lider în circumstanţele schimbătoare;
7. Vă permite să maximizaţi discreţia asupra ariilor aflate sub control organizaţional.

Procesul de planificare strategică

După cum se explică mai sus, planificarea strategică nu este un eveniment dintr-o singură dată, ci un proces continuu de reflecţie, evaluare şi ajustare a acţiunilor persoanei. Planificarea strategică vă oferă instrumentele care vă vor permite să fiţi flexibil în a reacţiona la circumstanţele curente într-un mod inteligent.

Scopul eforturilor de planificare strategică cu siguranţă nu este de a crea un document bine aranjat care se va prăfui în dulap, ci o viziune comună bine înţeleasă a viitorului organizaţiei, identificând paşii concreţi care vor ajuta organizaţia să se mişte spre viziunea ei.

Planificarea activităţii de fundraising constituie o parte inseparabilă a procesului dumneavoastră de planificare strategică şi este supusă aceloraşi principii ca şi toată planificarea strategică a organizaţiei.

Planul de Fundraising:

1. Spirit de lider;
2. Scop;
3. Metode;
4. Grupul-ţintă al fiecărei metode;
5. Costul fiecărei metode;
6. Voluntarii necesari pentru fiecare metodă;
7. Instruirea voluntarilor;
8. Recunoaşterea/celebrarea;
9. Evaluarea;
10. Durata (inclusiv activităţile-cheie pentru fiecare metodă şi datele la care sunt aşteptate sumele).

De fapt, planificarea de fundraising este doar o altă aplicare a unei anumite modalităţi structurate de a gândi în raport cu activităţile dumneavoastră de fundraising, formularea unei viziuni de durată a resurselor, donatorilor, reţelelor, parteneriatelor dumneavoastră şi rolurilor pe care doriţi să le jucaţi. Această modalitate de a gândi este destul de similară cu analiza situaţiei atunci când scrieţi un proiect – şi adeseori chiar este – denumită **gândire strategică**.

Gândirea strategică cuprinde câteva elemente:

1. Identificarea factorilor de decizie cuprinzând cooperatorii şi concurenţii
2. Clarificarea misiunii şi a valorilor

3. Evaluarea rolurilor actorilor majori, inclusiv consilii, comitete, voluntari şi personal
4. Reconsiderarea programului
5. Privirea rezultatelor
6. Elaborarea unui mecanism continuu de finanţare
7. Analiza SWOT
8. Elaborarea mai multor variante viitoare alternative
9. Selectarea alternativei celei mai preferate a viitorului
10. Identificarea problemelor majore strategice cu care se confruntă organizaţia
11. Decizia despre care schimbări relativ mici de astăzi vor produce cel mai mare impact asupra promovării organizaţiei către viitorul preferat
12. Elaborarea strategiilor şi calendarelor

Implicarea în planificarea strategică

Un alt factor crucial al planificării strategice este implicarea a unui număr cât mai mare de persoane care ţin la viitorul organizaţiei dumneavoastră. Dacă nu o veţi face, nu doar că veţi pierde o bună parte a potenţialului şi idei bune, dar planul ar putea fi primit ca ceva impus din exterior sau de sus. Dacă organizaţia în întregime nu are un sentiment de proprietară a planului, nu îl acceptă şi primeşte ca proprietatea sa proprie şi valoroasă, este foarte probabil că el nu va avea nici un efect.

Tabelul 2: Fluxul procesului de planificare

<table>
<tr><th>Baza planificării</th><th>Rezultatele necesare</th><th>Modalitatea</th><th>Implementarea</th><th>Analiza</th></tr>
<tr><td>Evaluare internă</td><td rowspan="2">Viziune/misiune</td><td rowspan="2">Strategii</td><td rowspan="2">Obiective delegate</td><td rowspan="4">Proces de evaluare</td></tr>
<tr><td>Evaluare externă</td></tr>
<tr><td>Presupuneri</td><td rowspan="2">Obiective</td><td rowspan="2">Programe</td><td rowspan="2">Programe delegate</td></tr>
<tr><td>Probleme de stabilire a priorităţilor</td></tr>
<tr><td>Unde suntem acum?</td><td>Unde dorim să fim?</td><td>Cum vom ajunge acolo?</td><td>Cine trebuie să facă asta</td><td>Cum o facem?</td></tr>
</table>

Instrumente analitice

Analiza SWOT.

Analiza SWOT este unul din principalele instrumente de a oferi feedback şi de a evalua situaţia într-o organizaţie. Rezultatele sale deseori sunt folosite în calitate de schiţă de bază pentru planificarea şi gândirea strategică.

Din acest motiv noi menţionăm analiza SWOT de mai sus ca unul din elementele procesului de planificare strategică. Totuşi, ea este adeseori folosită în afara procesului de planificare strategică în calitate de instrument independent de evaluare (de exemplu atunci când căutăm consultaţii, decidem asupra instruirii necesare a personalului, când ne implicăm ca şi parteneri în proiecte mai mari ş.a.m.d.).

Abrevierea SWOT provine de la primele litere a celor patru cuvinte-cheie pe care se bazează această analiză: *strengths* (puncte forte), *weaknesses* (puncte slabe), *opportunities* (oportunităţi) şi *threats* (ameninţări). O analiză SWOT în linii mari este un rezumat de răspunsuri la următoarele întrebări:

S **Care sunt cele mai mari puncte forte în cadrul organizaţiei dumneavoastră?**
Ce ne împiedică să profităm la maximum din aceste puncte forte?

W **Care sunt cele mai mari puncte slabe interne sau limitări interne ale organizaţiei dumneavoastră?**
Ce acţiuni am putea lua pentru a ne depăşi punctele slabe sau limitările?

O **Care sunt principalele oportunităţi externe disponibile organizaţiei dumneavoastră?**
Cum putem profita de pe urma acestor oportunităţi?

T **Care sunt principalele ameninţări cu care se confruntă organizaţia dumneavoastră?**

Tabelul 3. SWOT

S	**W**
O	**T**

După cum aţi putut observa, primele două întrebări se referă la factorii interni ai organizaţiei dumneavoastră. Celelalte două se concentrează pe factorii externi care au un impact asupra organizaţiei.

Analiza STEEP

Un alt instrument analitic de bază este concentrarea pe factorii externi care vă influenţează organizaţia, denumită analiza STEEP. Această analiză vă va ajuta să clarificaţi aceşti factori externi mai detaliat. Este adevărat, factorii descrişi sunt în marea lor parte în afara

controlului organizaţiei dumneavoastră, dar de obicei ele sunt destul de importante pentru deciziile strategice din cadrul organizaţiei dumneavoastră.

Factori externi:

S Sociali _____

T Tehnici _____

E Economici _____

E De mediu (*Environmental*) _____

P Politici _____

Aţi putea întâlni o varietate a acestui instrument, denumită analiza PEST. Ideea este aceeaşi, doar că categoriile sunt expuse într-o altă ordine şi ea exclude factorii „de mediu". Folosiţi-o pe cea care o doriţi.

Mapa factorilor de decizie

Un alt instrument analitic util este denumit „Mapa factorilor de decizie". Ea expune rezumativ partenerii dumneavoastră, instituţiile cu care lucraţi, donatorii, membrii consiliului dumneavoastră, presa, concurenţii dumneavoastră, organizaţiile similare, liderii comunităţii şi formatorii de opinie...

Adică toţi factorii de decizie în baza a două criterii fundamentale ale relaţiei dumneavoastră:

- nivelul de influenţă pe care o au asupra organizaţiei dumneavoastră, pe o scară de la aproape nici o influenţă până la o influenţă foarte înaltă ;
- atitudinea lor faţă de organizaţia dumneavoastră, pe o scară de la o atitudine foarte negativă la o atitudine foarte pozitivă.

Spre deosebire de instrumentele analitice precedente, tabelul de regulă utilizat pentru „Mapa factorilor de decizie" nu introduce categorii generalizatoare, ci scări continue, unde ferestrele reprezintă o secţiune a scării, ceea ce face lucrul cu ea mai uşor.

Evaluarea

Cuvântul „valoare" este rădăcina cuvântului „evaluare", şi anume aşa acesta ar trebui să fie perceput. Evaluarea constituie o valoare oferită nouă sub formă de feedback privind acţiunile, proiectele, programele, organizaţia ş.a.m.d. Noi trebuie să ne învăţăm să apreciem valoarea şi evaluarea.

Evaluarea poate fi desfăşurată în mai multe forme, folosind o gamă largă de instrumente şi metodologii. În general, evaluarea se poate baza fie pe date stricte şi statistică (adică pe măsurări susceptibile de verificare), sau pe informaţii variabile. Majoritatea oamenilor preferă

sau sunt mai deprinşi cu date stricte, întrucât numele, cuantificarea sunt convingătoare. Cu toate acestea, în numeroase proiecte ale ONGurilor este foarte dificil, dacă nu chiar imposibil, de a cuantifica rezultatele. Cum ar putea cuantifica cineva, de exemplu, „creşterea dorinţei oamenilor de a participa în treburile publice" sau „acceptarea handicapaţilor mentali într-o comunitate"? Chiar mai mult, donatorii şi cei care cer evaluarea în general întotdeauna vor solicita evaluatorilor să ofere cifre concrete. Unele cifre întotdeauna pot fi oferite, dar privind doar la cifre pentru a evalua, scăpăm un punct foarte important.

Evaluarea nu ar trebui să servească donatorului, ci organizaţiei sau proiectului care este evaluat. În această privinţă, evaluarea calităţii este cu mult mai importantă decât evaluarea cantităţii, şi o asemenea evaluare ar putea fi foarte benefică pentru proiectul în cauză.

Evaluarea ar trebui să tindă să-i implice pe cei evaluaţi în procesul de evaluare. O modalitate bună de a implica aceşti oameni (şi de a preveni posibila rezistenţă provenind de la percepţia de „a fi inspectat") este de a stabili criteriile de evaluare împreună cu cei care vor fi evaluaţi. Nici nu mai trebuie să menţionăm că, pentru a face aceasta, de la bun început în proiect sau program ar trebui implicat un evaluator. Din păcate prea des evaluatorul este chemat doar la fine.

Instrumentele de evaluare a datelor variabile de evaluare

Instrumentele de evaluare:

- Chestionare / sondaje;
- Înregistrări / revizuiri;
- Vizită pe loc;
- Discuţii.

O combinaţie selectată atent a acestor patru instrumente fundamentale de evaluare – potrivit naturii proiectului – poate produce gama dorită de informaţie calitativă care atestă linia anticipată de cauză şi efect. Evaluatorul poate face recomandări de încredere şi convingătoare, iar organizaţia poate desfăşura revizuirea dorită a programului său.

Solicitaţi fonduri ori de cîte ori aveţi nevoie, pentru că nimeni nu vă dă dacă nu cereţi.

Activitatea unei organizaţii nu se poate baza pe rarele cazuri cînd donatorii se manifestă din proprie iniţiativă (chiar şi în aceste cazuri, este necesară promovarea organizaţiei, pentru a anunţa activităţile desfăşurate şi cele planificate).

1. Fiţi precişi în cererile dumneavoastră.

Stabiliţi exact ce şi cît cereţi. Stabiliţi exact cum veţi utiliza sprijinul solicitat.

2. Căutaţi donatori corespunzători.

Unii oameni sunt mult mai deschişi să sprijine anumite activităţi decît alţii.

3. Reamintiţi donatorilor promisiunile făcute.

4. Divizaţi activitatea de colectare de fonduri.

Astfel, membrii echipei se pot concentra asupra acţiunilor care le revin. Încercaţi să le oferiţi, pe rînd, posibilitatea să desfăşoare acţiuni diferite; astfel poate fi evitată monotonia şi pot fi puse în valoare mai bine abilităţile fiecărui membru al echipei.

5. Multumiţi donatorilor frecvent şi în public.

Mulţumirile adresate personal sînt, de asemenea, extrem de importante.

6. Explicaţi donatorilor cum aţi utilizat ajutorul primit.

Astfel va fi evitată orice suspiciune de utilizare nepotrivită, ineficientă sau incorectă. Pentru a stabili o relaţie pe termen lung între organizaţia dumneavoastră şi donator, astfel de schimburi periodice de informaţii sunt esenţiale.

Ca orice altă activitate, colectarea de fonduri se realizează mult mai uşor prin exerciţiu.

Tema 10. DEFINIREA PROIECTELOR SOCIALE

Obiective:

1.Definirea conceptului de proiecte sociale;

2. Identificarea obiectivelor necesare scrierii unui proiect;

3. Argumentarea necesităţii managementului eficient pentru scrierea proiectelor sociale.

În mod tradiţional, proiectele sunt definite ca fiind sarcini cu caracteristici specifice. "Complexitatea" conţinutului şi gradul relativ de noutate, riscul ridicat şi importanţa strategică pentru întreprinderea orientată pe proiecte sunt caracteristicile specifice proiectelor. Proiectele pot fi înţelese drept sarcini cu obiective determinate deoarece acestea sunt planificate, convenite şi controlate în concordanţă cu termenele, resursele necesare şi costurile asociate.

Conform teoriei organizării, proiectele pot fi percepute ca fiind structuri organizatorice temporare necesare derulării proceselor de afaceri cu termen limitat. Ca şi alte organizaţii, proiectele au o identitate specifică, care se exprimă prin: obiective specifice, construcţie şi structuri organizatorice, procese specifice proiectelor, valoare şi relaţii cu mediul înconjurător. Un proiect reprezintă o organizaţie temporară. Datorită acestui caracter temporar, faza iniţială

şi finală a proiectului sunt foarte importante. Perceperea proiectelor ca organizaţii temporare face posibilă perceperea proiectelor şi ca sisteme sociale. Conform teoriei socio-economice, organizaţiile precum proiectele pot fi apreciate ca sisteme sociale care, pe de o parte, sunt delimitate în mod clar de mediul înconjurător şi, pe de altă parte, sunt conectate la acesta. Caracteristicile specifice sistemelor sociale ca, spre exemplu, complexitatea socială, dinamica acestora, constituie în cazul proiectelor obiectul de studiu al managementului.

Un proiect este o organizare temporară a unei organizaţii orientată pe proiecte, care are drept scop derularea unui proces de afaceri strategic, relativ unic, pe termen scurt sau mediu. Proiectele sunt utilizate pentru procesele de afaceri pe perioade de timp scurte până la mijlocii. Concentrându-se atenţia asupra unor anumite procese alese, acestea trebuie efectuate rapid, pe parcursul câtorva luni. O excepţie reprezintă efectuarea proiectelor legate de infrastructură (proiecte de construcţii), care pot dura mai mult. Procesele corespunzătoare proiectelor au diferite grade de importanţă, de la medie până la mare, pentru întreprinderea respectivă. De exemplu, executarea comenzilor pentru clienţi contribuie la asigurarea supravieţuirii pe termen scurt până la mediu a întreprinderii.

Dezvoltarea unor produse noi sau încheierea unei alianţe strategice pot avea însă consecinţe pe termen lung şi sunt, din punct de vedere strategic, foarte importante. Proiectele sunt utilizate în special pentru procese de afaceri cu extindere medie până la mare. Dimensiunea unui proces de afaceri poate fi dată de comenzile care trebuie efectuate, de resursele interne revendicate, de costurile necesare şi de organizaţiile influenţate de proces. Pentru operaţionalizarea termenului de "proiect", trebuie definite caracteristicile proceselor de afaceri, dimensiunea, utilizarea internă a resurselor, costurile asociate, durata etc., corespunzătoare fiecărei întreprinderi. Proiectele reprezintă organizaţii temporare care se cer precis delimitate în timp. Un proiect începe şi se termină la o dată precisă (zi, lună, an), astfel încât să poată fi stabilită fără echivoc apartenenţa la proiect a unui anumit proces, încadrat pe scara timpului într-un anumit interval. Stabilirea datei de începere/terminare este esenţială la realizarea atribuirii proiectului.

Atribuirea proiectului este o sinteză a acordurilor între echipa proprietarilor proiectului şi echipa proiectului. Atribuirea proiectului ar trebui să conţină următoarele informaţii: data la care începe şi se termină proiectul; obiectivele şi non-obiectivele proiectului; fazele proiectului; costurile proiectului; veniturile proiectului; echipa proprietarilor proiectului, managerul proiectului, membrii echipei proiectului; relaţiile cu alte proiecte/ programe; elementele de mediu relevante.

Metodele detaliate suplimentare pentru realizarea acordurilor între echipa proprietarilor proiectului şi echipa proiectului sunt documentele de management de la demararea proiectului.

Rezultatele procesului de atribuire a proiectului, mai precis delimitarea proiectului şi definirea contextului proiectului, precum şi pregătirea documentelor managementului proiectului (planul structurii proiectului, planul jaloanelor, planul obiectivelor proiectului şi analiza mediului proiectului) reprezintă baza documentului de atribuire a proiectului. Stabilirea datelor de începere/terminare este posibilă prin definirea evenimentelor care marchează demararea şi respectiv terminarea proiectului. Aceste evenimente se produc la o anumită dată şi astfel pot fi stabilite datele de începere, respectiv de terminare a proiectului.

Obiectivele proiectului Proiectele pot fi înţelese ca organizaţii determinate de scopuri precise. În cadrul proiectelor, înainte de toate, trebuie realizate obiective referitoare la conţinut, durată şi buget. În planul obiectivelor proiectului sunt specificate obiectivele legate de conţinut. Pentru planificarea celorlalte obiective ale proiectului sunt utilizate alte metode de planificare, precum cele de planificare calendaristică sau de planificare a costurilor. Aceste rezultate ale planificării sunt sintetizate în atribuirea proiectului. Obiectivele referitoare la conţinut pot fi definite drept situaţia dorită după terminarea proiectului. Exemplu: Planul obiectivelor proiectului de realizare a unei aplicaţii software.

Exprimarea obiectivelor.

Obiectivele proiectului trebuie cuantificate cât mai mult posibil, pentru a face măsurabilă realizarea lor. De exemplu, obiectivul ,,Hardware instalat'' poate fi cuantificat printr-o specificare a componentelor esenţiale şi a numărului lor. În principiu, cuantificarea poate fi realizată prin referirea la rezultatele vizate. Acestea pot fi folosite ca listă de control atunci când se verifică completitudinea obiectivelor. La cuantificarea obiectivelor trebuie să fim atenţi la respectarea graniţelor proiectului. Planul obiectivelor proiectului reprezintă rezultatele care trebuie obţinute în proiect şi nu rezultatele aşteptate în faza post-proiect.

De exemplu, în proiectul ”Realizarea unei aplicaţii software” trebuie realizate premisele pentru creşterea loialităţii clienţilor. Îmbunătăţirea eficacităţii poate fi observată numai în faza post-proiect. Diferenţierea obiectivelor Obiectivul proiectului reprezintă o stare viitoare dezirabilă in care anumite rezultate sunt obţinute.

Prin modul în care este exprimat obiectivul trebuie să asigure:

- O viziune holistică a proiectului
- Aprecierea tuturor obiectivelor strans corelate
- Obiective principale si aditionale, non-obiective
- Operationalizarea obiectivelor prin cuantificarea rezultatelor (definirea starii acestor rezultate, de exemplu: cladire la rosu, cladire conectata la utilitati etc.).

În planul obiectivelor proiectului se poate face diferenţa dintre obiectivele principale, adiţionale şi non-obiective. De exemplu, obiectivele principale ale proiectului ”Realizarea unei

aplicaţii software” sunt software-ul şi hardware-ul instalat, precum şi asigurarea condiţiilor organizatorice şi de personal. Obiectivele principale ale proiectului Obiectivele principale ale proiectului exprimă principalele rezultate vizate a se obţine prin execuţia proiectului. Obiectivele principale explică motivul pentru care s-a decis realizarea proiectului.

- Exprimarea obiectivelor principale trebuie să se realizeze drept:
- Stare (dacă rezultatul este de tip obiect)
- Nivel (dacă este de tip efect sau cerinţă de performanţă)

În planul obiectivelor proiectului se pot diferenţia obiectivele din planul de bază şi obiectivele care au fost adaptate pe parcursul controlului periodic al proiectului. Obiectivele adiţionale ale proiectului Obiectivele adiţionale ale unui proiect exprimă rezultate care pot fi obţinute valorificând condiţiile create de proiect, dar fără ca aceste rezultate să fie cele care au determinat realizarea proiectului. Obiectivele adiţionale pot fi cele care depind de proces, ca de exemplu dezvoltarea unui furnizor uzual sau dezvoltarea continuă a know-how-ului în managementul e-proiectelor. Realizarea unei documentaţii standard de proiect poate fi de asemenea un obiectiv adiţional.

Un plan al resurselor unui proiect este o prezentare sub formă de tabel şi/sau grafic a cerinţelor de resurse, în decursul timpului. Într-un plan al resurselor proiectului nu sunt planificate toate resursele existente în proiect, ci numai aşa-numitele “resursele critice”. Resursele critice sunt resursele care pentru un proiect sunt limitate, deficitare şi influenţează astfel realizarea obiectivelor proiectului. Resursele critice pot fi, de exemplu, personalul, echipamentele, mijloacele de finanţare, materiale, spaţiul de stocare etc. Resursele de personal se pot diferenţia după calificări în cazul în care nu sunt interschimbabile. Oricum, nu numai grupele de calificări pot fi considerate resurse critice, ci şi indivizii. La proiect, pentru a iniţializa investiţiile de infrastructură (în construcţie, construcţii de facilităţi, în IT), mijloacele de finanţare constituie, de cele mai multe ori, o resursă deficitară. Baza planificării resurselor proiectului este deja realizată la determinarea cantităţilor planificate în contextul planificării costurilor proiectului. Cererea şi oferta de resurse critice pot fi prezentate prin histograme ale resurselor proiectului şi curbe ale resurselor proiectului. Prin compararea cerinţelor de resurse cu resursele disponibile pot fi stabilite sub- sau supraacoperirea cu resurse. Acestea pot duce la creşterea sau reducerea ofertei de resurse sau la echilibrări prin amânarea pachetelor de activităţi. Întrucât planificarea resurselor în proiect se limitează la resursele critice, nu poate fi considerată drept o planificarea generală a resurselor în organizaţiile orientate pe proiecte. De aceea, planificarea resurselor în proiecte nu se poate substitui, de exemplu cu planificarea resurselor umane în organizaţia orientată pe proiecte. Estimarea necesarului de resurse presupune realizarea următorilor paşi:

1. Alocarea resurselor critice la pachetele de activităţi. Trebuie definite resursele critice. Purtătorii cerinţelor de resurse sunt pachetele de activităţi. Pentru fiecare pachet de activităţi trebuie să se stabilească resursele critice care urmează a fi planificate.

2. Estimarea cerinţelor de resurse pentru fiecare perioadă pe fiecare pachet de activităţi. Pentru fiecare resursă critică trebuie definite cerinţele per pachet pe fiecare perioadă de timp. Aceste cantităţi se pot prelua direct din planul costurilor sau sunt calculate pe baza acestuia. Ca regulă, se consideră că cerinţa de resursă pentru un pachet de activităţi rămâne constantă într-o anumită perioadă de timp.

3. Realizarea unei histograme a resurselor şi a unei curbe a resurselor cumulate. Realizarea histogramei are la bază însumarea cerinţelor de resursă ale tuturor pachetelor de activităţi ale unui proiect, pe diferite perioade. Prin cumularea cerinţelor de resurse se obţine curba resurselor. La planificarea resurselor proiectului se pot avea în vedere termenele de realizare cele mai timpurii sau cele mai târzii ale pachetelor de activităţi.

4. Determinarea cantităţilor disponibile de resurse critice în organizaţie. Pentru realizarea corelării sferei de cuprindere cu planificarea calendaristică şi planificarea costurilor proiectului trebuie utilizată o bază structurală unitară în planificare. Această bază structurală unitară este reprezentată de planul structurii proiectului. De aceea, unităţile de planificare a costurilor sunt pachetele de activităţi din planul structurii proiectului. Pachetele de activităţi individuale sunt acele unităţi pentru care se planifică costuri, pentru ca apoi să se determine costurile efective. O structurare a costurilor conform planului structurii proiectului oferă posibilitatea grupării costurilor pachetelor de activităţi după anumite criterii şi la diferite niveluri de agregare.

Atribuirile interne sunt evidenţiate pe baza grupării pachetelor de activităţi după domeniile de responsabilitate. Calcularea costurilor atribuirilor interne permite stabilirea responsabilităţii pentru acestea. Pentru a se putea realiza controlul costurilor şi a stabili răspunderea pentru acestea, structura planului costurilor trebuie să coincidă cu structura acestora din urmă utilizată la urmărirea lor. Însumarea costurilor la nivelul obiectelor vizate face posibilă evidenţierea efectelor pe care modificările sferei de cuprindere le au asupra costurilor. În planificarea şi controlul costurilor proiectului se pot utiliza pachete software pentru managementul proiectelor, baze de date sau software pentru foi de calcul. Planurile financiare ale proiectului sunt reprezentări tabelare şi/sau grafice ale plăţilor pe parcursul derulării proiectului. Încasările şi plăţile în proiect pot fi reprezentate pe perioade, printr-o histogramă, şi cumulat, printr-o curbă. La o planificare financiară care are acces la o reţea CPM pot fi realizate histograme şi curbe pentru diferitele poziţii în timp ale pachetelor de activităţi. Planurile financiare ale proiectului sunt utilizate la planificarea lichidităţilor. Calculând

surplusul de cash-flow pe perioade se poate planifica necesitatea şi/sau disponibilitatea mijloacelor de finanţare. Cerinţa pentru mijloace suplimentare de finanţare se manifestă atunci când există un surplus de cash-flow.

Tema 11. COMPONENTELE PROIECTULUI

Obiective:

1. Identificarea componentelor unui proiect ;

2. Identificarea obiectivelor necesare scrierii unui proiect;

3. Argumentarea necesităţii realizării planului de activităţi pentru scrierea proiectelor sociale.

Structura unui proiect diferă în dependenţă de cerinţele finanţatorilor şi este determinată de: tipul proiectului, domeniul de implementare, volumul finanţării, perioada de implementare, aria de acoperire, cerinţele donatorului etc. Cu toate acestea, elementele comune care se regăsesc în orice proiect sunt:

1. **Titlul proiectului**
2. **Rezumat**
3. **Descrierea problemei abordate şi justificarea proiectului**
4. **Descrierea beneficiarilor şi grupurilor ţintă ale proiectului**
5. **Scopul şi obiectivele proiectului**
6. **Planul de activităţi şi metodele de implementare aleproiectului**
7. **Descrierea rezultatelor aşteptate**
8. **Descrierea durabilităţii şi a impactului proiectului**
9. **Bugetul detaliat al proiectului**
10. **Descrierea organizaţiei implementatoare şi a echipei deimplementare a proiectului.**

Ce facem înainte de a începe a scrie un proiec?

Scrierea unui proiect este precedată de un şir de activităţi de pregătire realizarea cărora Vă va ajuta să elaboraţi un proiect cu şanse mari de a obţine finanţare. Aceste activităţi sunt tipice şi se recomandă de a fi realizate înainte de scrierea oricărui proiect. Aşa dar, înainte de a începe a scrie un proiect:

- **Discutaţi cu beneficiarii anteriori şi viitori.** Deşi se realizează evaluarea proiectului anterior, este posibil ca de atunci să fi apărut noi condiţii şi probleme. Vorbiţi cu viitorii beneficiari şi asiguraţi-vă că ceea ce plănuiţi să realizaţi este dorit şi necesar.
- **Consultaţi proiecte anterioare.** Evitaţi repetarea proiectelor, greşelilor şi reproducerea unor rezultate ce au fost deja realizate. Este puţin probabil că finanţatorii Vă vor da bani pentru un proiect similar sau pentru ceva ce deja a fost făcut.

- **Consultaţi rapoarte de evaluare a proiectelor anterioare.** Ele oferă informaţii suficiente despre ce s-a realizat, ce nu s-a realizat, care au fost problemele majore, care au fost greşelile şi ce aspecte trebuie îmbunătăţite.
- **Consultaţi şi verificaţi datele statistice**. Aceste date vor fi foarte importante şi de valoare în justificarea proiectului. Nu lăsaţi pe finanţator să descopere lacune şi inexactităţi în datele pe care vă bazaţi.
- **Consultaţi experţi** în management de proiect sau pe domeniul din care este proiectul. Opiniile externe vă vor da idei, răspunsuri la unele întrebări specifice şi credibilitate.
- **Efectuaţi sondaje, organizaţi întâlniri şi discuţii cu membrii comunităţii.** Adunaţi cât mai multe informaţii preliminare pentru a demonstra utilitatea proiectului. Participarea publicului va asigura cooperare la implementarea proiectului.

Şi un ultim moment care trebuie luat în consideraţie la începutul scrierii unui proiect. Un proiect bine scris este un proiect care înainte de a fi scris este perceput „ca şi cum ar fost deja implementat". Din aceste considerente gândiți-vă, analizaţi şi precizaţi:



- Cine va forma echipa de implementare a proiectului?
- Cine sunt partenerii proiectului?
- Care sunt rezultatele şi produsele care vor determina că proiectul a avut sau nu a avut succes?
- Care sunt cele mai bune metode pentru obţinerearezultatelor şi produselor proiectului?
- Perioada de timp permite realizarea activităţilor proiectului?
- Dispuneţi sau nu şi cât constituie contribuţia proprie?

Cum scriem un proiect?

Titlul proiectului

Odată ce au fost realizate activităţile de pregătire descrise anterior, scrierea proiectului poate începe. Scrierea proiectului, adică completarea cererii de finanţare trebuie să urmeze întocmai structura formularului propunerii de proiect în tot ceea ce se referă la conţinutul fiecărui capitol dar şi la volumul de pagini alocat pentru fiecare capitol.

Structura formularului de proiect este determinată de fiecare donator în parte şi de specificul şi tipul proiectului precum şi de cerinţele specifice ale instituţiei finanţatoare. În varietatea de formate, structuri şi cerinţe, formularele propunerilor de proiecte au, totuşi, anumite elemente comune.

Primul element se regăseşte în toate proiectele şi este - **TITLUL PROIECTULUI.**

Teoria managementului proiectelor dar şi bunele practici în domeniu recomandă ca titlul proiectului să fie scurt, concis şi să se refere preferabil la rezultatul cheie al proiectului sau la activitatea principală a acestuia. Un titlu excelent este perceput şi memorizat imediat şi face ca proiectul să devină atractiv pentru evaluator. Titlurile care sunt prea lungi sau prea generale nu reuşesc să sugereze evaluatorului / cititorului ce conţine proiectul şi astfel de proiecte sunt, dacă nu respinse imediat, atunci mai greu şi îndelung evaluate.

Titluri de proiect eficiente şi ineficiente	
Titluri de proiect eficiente	**Titluri ineficiente**
▪ IDEAL – Iniţiative de DezvoltareEconomică prin Acţiuni Locale ▪ Managementul deşeurilor menajere în or. Moldoveni ▪ Activităţi culturale transfrontaliere –premisă a cooperării durabile ▪ Reabilitarea drumului regional R34, km0+00 – km 9+800. ▪ Consolidarea capacităţii Centrului de Cooperare Economică din Regiunea Centru	▪ Educaţie de mediu ▪ Protejarea apelor râului Sărata de apele reziduale ce se scurg în râu prin mobilizarea gospodăriile locale, agenţiloreconomici, statutului ▪ Impulsionarea dezvoltării social-economice a localităţilor după cursul inferior al r. Nistru şi încurajarea turismului în zona de frontieră prin renovarea drumului ▪ Facilitarea mobilităţii în sate



Joint Managing Authority:
Romanian Ministry of Regional Development and Housing

Joint Operational Programme Romania-Ukraine-Republic of Moldova 2007-2013

Grant Application Form

Reference: 1st call for proposals, 1st of July, 2009
Deadline for submission of concept notes and applications, 28th of October, 2009

For economical and ecological reasons, we strongly recommend that you submit your files on paper-based materials (no plastic folder or divider).
We also suggest you use double-sided printouts as much as possible.

Title of the action and acronym:	Business Centre from Leova Town
Number and title of the priority:	Priority 1. Towards a more competitive border economy
Number and title of the measure:	Measure 1.1 Improving the productivity and competitiveness of the region's urban and rural areas by working across borders
Locations of the action:	Republic of Moldova, Leova Rayon, Leova town – Romania, Iasi Municipality
Name of the applicant:	Leova Town Hall
Nationality of the applicant:	Republic of Moldova

Dossier No
(for official use only)

Titlul se plasează pe pagina de titlul. O pagina titlutrebuie separată de restul textului în cazul tuturor formularelor de cerere de finanţare care sunt mai mari detrei-patru pagini. Pagina de titlu trebuie să indice titlul proiectului, numele organizaţiei principale şi a partenerilor proiectului, locul şi data pregătirii proiectului, numele finanţatorului căreia i se adresează propunerea.

De exemplu: Pagina de titlu a proiectelor înaintate spre finanţare în cadrul Programului Operaţional Comun al Uniunii Europene România – Republica Moldova – Ucraina 2016-2022.

De ce este nevoie de rezumat?

De regulă, înaintarea proiectelor spre finanţare se realizează în cadrul unor programe de finanţare sau concursuri de proiecte lansate de organizaţiile finanţatoare. La concurs sunt

înaintate zeci sau chiar sute de proiecte. Este de înţeles că în cele mai dese cazuri mulţi evaluatori de proiecte nu au timp să citească integral propunerile de proiecte. De aceea, prima evaluare a proiectelor se rezumă la citirea rezumatului proiectului. Mai mult în multe programe de finanţare prima etapă de selectare a proiectelor spre finanţare este realizată în baza notelor conceptuale sau a rezumatelor proiectelor. Din aceste considerente este recomandat şi util ca în formularul cererii de finanţare să se insereze un rezumat al proiectului.

Rezumatul trebuie să includă în stil telegrafic dar foarte clar:

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

Este recomandat ca rezumatul să fie scris după ce toate capitolele formularului cererii de finanţare au fost deja elaborate. Pentru un proiect mic, rezumatul nu poate fi mai lung de 10 rânduri. Proiectele mai mari au deseori rezumate mai lungi – de la 1 la 4 pagini. De exemplu: Rezumatele proiectelor înaintate spre finanţare în cadrul Programului Operaţional Comun al Uniunii Europene România – Republica Moldova – Ucraina 2014-20120 sunt întitulate Nota Conceptuală se pot extinde până la 4 pagini.

> **De exemplu:** *Proiectul propus tinde să contribuie la soluţionarea a două probleme majore cu care se confruntă comunităţile moldovenilor peste hotare. Prima problemă este dezvoltarea instituţională slabă a asociaţiilor moldovenilor peste hotare. Această condiţionează relaţii minime a diasporei cu ţara, lipsa structurilor de apărare şi promovare a intereselor moldovenilor peste hotare, conexiuni sociale, educaţionale, culturale minime, deficienţe de integrare în ţara de destinaţie etc. A doua problemă este utilizarea ineficientă a remitenţelor diasporei pentru dezvoltarea economică a Republicii Moldova. Prin proiect se intenţionează:*
> *(1) Identificarea a minim 5 Grupuri de iniţiativă pentru crearea asociaţiilor moldovenilor peste hotare; (2) Constituirea şi consolidarea capacităţilor a minim 3 asociaţii; (3) Identificarea oportunităţilor investiţionale în localităţile pilot ale proiectului; (4) Identificarea potenţialilor investitori şi acordarea asistenţei în*

Cum se identifică şi se descrie problema proiectului?

Formularea problemei proiectului este unul din capitolele de bază ale unei cereri de finanţare. Acest capitol trebuie să ofere finanţatorului o descriere precisă şi bine argumentată a problemelor specifice pe care proiectul încearcă să o soluţioneze, astfel încât finanţatorul să

fie convins să susţină financiar proiectul.

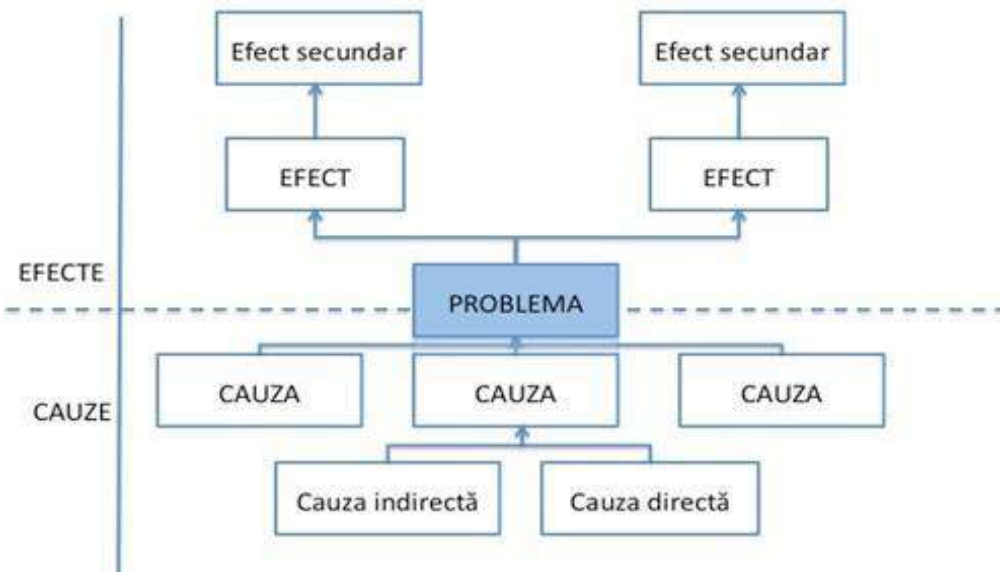
Pentru a avea un conţinut clar, citibil şi convingător se recomandă ca acest capitol să dispună de o anumită structură în descriere.

Contextul problemei. Descrierea problemelor ar trebui să înceapă cu descrierea contextului problemelor. Această parte a capitolului descrie mediul social, economic, politic şi cultural în care se iniţiază proiectul. Această descriere trebuie să conţină date relevante din statistica oficială, rezultate ale cercetărilor efectuate, rezultate ale sondajelor realizate în faza de planificare a proiectului sau colectate din alte surse. Totuşi, atunci când se scrie acest compartiment este necesar să se ia în considerare echilibrul între volumul acestei secţiuni şi mărimea propunerii de proiect în întregime. Cantităţile mari de date relevante nu trebuie „ticsite" în totalitate. Dacă sunt relevante dar prea multe atunci unele date şi informaţii pot fi trecute într-o anexă.

Identificarea problemei. Descrierea contextului trebuie urmată de formularea problemei pe care intenţionează să o soluţioneze proiectului. Formularea problemei presupune nominalizarea concretă a problemei sau problemelor abordate de proiect.

Imediat după, trebuie să urmeze **justificarea proiectului.** În această secţiune se prezintă argumentele care trebuie să arate de ce problema/problemele menţionate sunt o chestiune de importantă vitală pentru comunitate sau societate sau organizaţie, ce implicaţii negative afectează grupul ţintă şi beneficiarii proiectului, care sunt consecinţele nesoluţionării problemei.

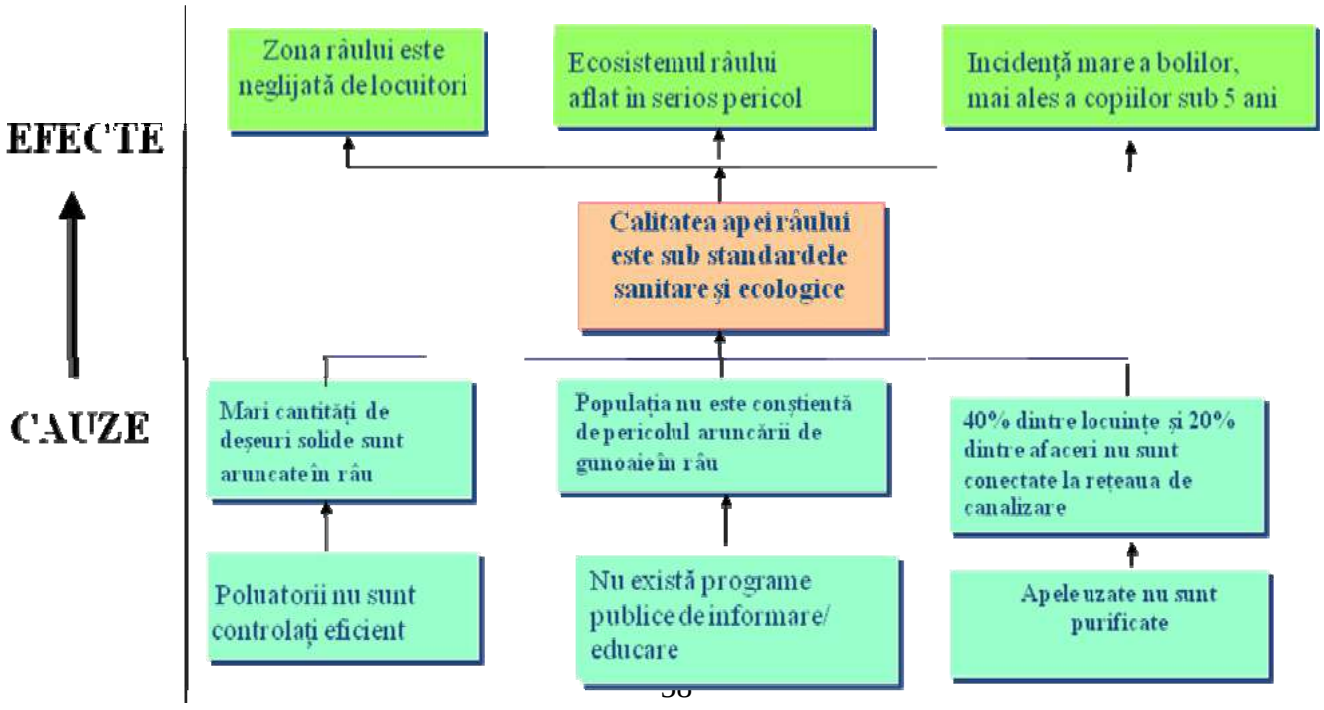
Multiplele probleme existente la nivel naţional, regional sau local, bineînţeles, nu pot fi rezolvate în exclusivitate cu ajutorul proiectelor. Orice proiect trebuie să se limiteze la un spectru limitat de probleme abordate spre rezolvare prin proiect. Din aceste considerente se recomandă ca în analiza şi descrierea problemelor să se utilizeze tehnica *Arborelui problemelor*, care permite realizarea analizei unei situaţii existente, identificarea problemelor - cheie în contextul acestuia şi argumentarea problemelor prin diagrama - arbore.



Arborele problemelor este o tehnică în baza căreia pot fi evidenţiate acele necesităţi şi constrângeri obiective care pot fi abordate în cadrul unui proiect. Utilizarea diagramei-arbore a problemelor cuprinde şase paşi:

1. Identificarea problemelor majore existente într-o locaţie/situaţie dată;
2. Selectarea problemei principale din spectrul problemelor identificate care, din punctul de vedere al organizaţiei, este rezolvabilă şi care, odată rezolvată, poate determina o serie de rezultate importante pentru grupul ţintă şi beneficiari;
3. Structurarea problemelor „înrudite" cu problema principală;
4. Stabilirea unei ierarhii „cauză-efect";
5. Legarea problemelor cu săgeţi „cauză-efect";
6. Verificarea relaţiilor logice şi a completitudinii diagramei-arbore.

Să analizăm cum este utilizată tehnica Arborele problemelor într-o situaţie concretă. Drept exemplu, poate fi o situaţie tipică întâlnită în orice localitate din Moldova. Localităţile noastre(rurale sau urbane) sunt traversate, de regulă, de un mic râu sau se află în preajma unui râu (mai mare sau mic). Aşa cum arată rezultatele studiile în domeniu, apa din majoritatea absolută a râurilor ce traversează localităţile este foarte poluată. Factorii care condiţionează acest lucru sunt multipli: (a) *mari cantităţi de deşeuri solide sunt aruncate zilnic în râuri*; (b) *apele uzate deversate în râuri nu sunt purificate*; (c) *poluatorii nu sunt controlaţi eficient*; (d) *populaţia nu este conştientă de pericolul aruncării de deşeuri în râuri*. În rezultat: *zona râurilor este neglijată de locuitori; ecosistemul râurilor este în pericol; se remarcă o incidenţă mare a bolilor, mai ales a copiilor şi tinerilor, dar nu numai*. Analizând această situaţie cu ajutorul tehnicii Arborele problemelor obţinem următorul tablou:



Utilizarea tehnicii Arborele problemelor permite clarificarea exactă a relaţiilor logice între problema existenţă, cauzele acestei probleme şi efectele nesoluţionării ei. Odată completată diagrama Arbore a problemelor prezintă o imagine completă a unei situaţii negative existente, pe care se doreşte de a o îmbunătăţi ca urmare a implementării unui proiect.

„Descrierea problemei" trebuie să finalizeze cu **abordarea propusă de proiect**. Propunerea de proiect trebuie să descrie strategia aleasă pentru soluţionarea problemei şi cum anume va duce aceasta la îmbunătăţiri. În acest sens se fac scurte referiri la activităţile planificate în proiect şi metodele de implementare.

Tema 12. MANAGEMENTUL RISCURILOR

Obiective:

1.Analiza managementul riscului ;

2. Identificarea cauzelor ce duc la apariția riscurilor;

3. Argumentarea necesității evaluării riscurilor pentru proiecte sociale.

Riscul reprezinta posibilitatea de apariţie a unui eveniment ce prejudiciază realizarea obiectivelor tehnice, de cost sau de termene de realizare a proiectului. Riscul are manifestare aleatorie de natură imprevizibilă, favorabilă dar mai ales defavorabilă şi în aceste condiţii analiza şi prevederea riscurilor trebuie să reprezinte o preocupare primordială pentru managerii de proiecte. În faza de elaborare a proiectului, analiza de risc se realizează cu titlu preventiv asupra mijloacelor şi ipotezelor de orientare a proiectului. În curs de implementare, se detectează şi se măsoară abaterile realizând o analiză aposteori a cauzelor evenimentului într-o viziune corectivă ce va putea fi utilizată pentru proiectele viitoare. Riscurile corespund celor trei faze principale ale unui proiect: identificarea si analiza nevoilor, pregătirea (scrierea) proiectului, implementarea proiectului precum şi un studiu asupra tuturor tipurilor de riscuri din managementul proiectelor.

Faza I. Analiza nevoilor - inexistenţa sau incompleta cercetare anterioară în domeniul proiectului - nevoie greşit formulată - funcţiuni sau restricţii nespecificate de către utilizator - funcţiuni a căror complexitate este greşit evaluată la momentul analizei nevoilor, existând o subestimare a nivelului de dificultate care necesită a face apel la resurse costisitoare - funcţiuni non-negociabile, impunând obiective foarte restrictive pe plan tehnic, de preţ sau termene

Faza a – II – a. Pregătirea proiectului.

Consideraţiile din faza de analiză şi concepţie au un efect important în faza de execuţie a proiectului. În cea de a doua fază se pot nominaliza următoarele riscuri: - numeroase slăbiciuni şi ezitări constatate în prima versiune de proiect; acestea sunt agravate de o

documentaţie tehnică incompletă şi mai puţin competentă. - subestimarea complexităţii activitatilor, metodelor şi a procedeelor folosite in proiect şi deci acordarea unui timp prea scurt pentru implementarea activitatilor proiectului; - dificultăţi în planificarea etapelor prevăzute în proiect; - greşită apreciere asupra disponibilităţii şi performanţelor resurselor utilizate; în general există tendinţa de supraestimare a performanţelor şi de subdimensionare a costurilor şi de a fi prea optimişti cu privire la termene. - dacă luăm în considerare şi subcontractarea anumitor faze către firme specializate, dimensionarea performanţelor resurselor reprezintă o acţiune deosebit de laborioasă şi riscantă. - generarea unor conflicte în utilizarea resurselor disponibile; resursele sunt limitate şi de multe ori trebuie utilizate simultan la mai multe activităţi; în aceste condiţii neglijarea unor activităţi critice poate conduce la întârziere.

Faza a III – a. Execuţia proiectului

În faza de execuţie a proiectului, riscurile sunt legate de diverse slăbiciuni în detectarea şi analiza informaţiilor critice (diagnostic întârziat, diagnostic eronat, răspunsuri improprii). Conform metodei AMDEC (Analiza modurilor de defectare şi efectele acestora) o percepţie raţională a riscului se realizează după următoarea tipologie: - detectarea slăbiciunilor înainte ca ele să se producă poate fi mai mult sau mai puţin precisă şi mai mult sau mai puţin tardivă, după caz. O procedură controlată, într-un context organizaţional favorabil, poate da rezultate bune. Concret o informaţie bună circulă la un moment favorabil către un actor responsabil. - diagnosticul cauzei – există metode statistice care pot furniza date care pot decide măsuri asiguratorii contra erorilor de diagnostic. - analiza prognosticată a efectului – acest tip de analiză intervine când efectul încă nu este evident sau va fi realizat în termen lung care nu poate fi precizat. . Evidenţierea riscului în gestiunea unui proiect Tema riscului în proiecte este simultan veche şi nouă: veche deoarece tehnicile folosite aveau în vedere stabilirea unei programări coerente a proiectului precum şi gestiunea derivaţiilor în timpul executării ; relativ nouă deoarece până acum demersurile s-au direcţionat mai mult pe gestiunea acţiunilor de prevenire sau de corectare decât pe identificarea, definirea şi coerenţa sau complementaritatea acţiunilor. Gestiunea proiectelor este o problematică particulară a conducerii şi constituie un câmp disciplinar bogat pentru numeroasele reflexii epistemologice şi proxiologice de peste două secole (Walliser, B., Systemes et modeles. Introduction critique a l'analyse des systemes, Economica, Paris, 1977).

Adaptarea acestor materiale la problema specifică a riscului în proiecte se efectuează bine prin dispunerea instrumentelor de gestiune a riscului, care completează "panoplia" uneltelor şefilor de proiect şi a celor care controlează proiectul. Dar, în prealabil, trebuie definit riscul, aşa cum este statutat în documentele oficiale. Un proiect se defineşte prin obiective de preţ, obiective de performanţă şi de termene.

Fiecare categorie de obiective cunoaşte propriile ei probleme de risc care, toate fiind interdependente, formează obiectul unor cercetări specifice:

- Analiza riscului de depăşire a costului proiectului se efectuează în mod obişnuit în cursul executării acestuia făcându-se apel la tehnicile de control contabil-financiare; analiza acestei clase de riscuri poate fi făcută de asemenea în perioada de definire a proiectului făcându-se apel la grilele de analiză calitativă a riscului.

- Analiza riscului de nerespectare a performanţelor este o problemă pentru tehnicieni şi abordarea sa foarte variată ţine cont de domeniile tehnice la care se raportează.

Astfel prezentânduse situaţia, conştientizarea anumitor riscuri tehnice poate fi facilitată prin analiza calitativă a riscului. - Analiza riscului de nerespectare a termenelor este deja o problemă clasică abordată într-o manieră cantitativă ; insuficienţele acesteia conduce la completarea ei prin abordarea calitativă a riscului. Ne situăm în prezenţa a două tipuri de abordări utilizate pentru a se încerca reducerea şi stăpânirea riscurilor existente într-un demers de acest tip. - Abordarea cantitativă este mai veche decât tehnicile moderne de gestiune a unui proiect şi este clădită pe o viziune stohastică a problemei. Această abordare, deşi interesantă, nu furnizează decidentului practic informaţii pentru îndrumarea în acţiune, este orientată spre cuantificarea dispersiei rezultatelor pentru un obiectiv ca durată sau preţ.

Riscurile din faza de elaborare a proiectului În acest moment al fazei responsabilul proiectului şi echipa sa defineşte, activităţile de executant condiţionate de factorii interni şi externi din organizatie şi de resursele puse în aplicare pentru acest scop. Riscurile interne din momentul definiţiei specificaţiilor proiectului pot fi regrupate în patru categorii:

1. Imprecizia sarcinilor În studiile preliminare proiectului informaţiile manipulate nu pot fi întotdeauna foarte exacte, definind aproximativ un anumit apreciabil număr de caracteristici fundamentale (lista de sarcini ce trebuie realizate, duratele asociate diferitelor sarcini, consumul resurselor umane şi materiale asociate fiecărei sarcini, criterii de calitate) etc. Motivele acestei relative imprecizii sunt multiple dintre care amintim: - existenţa unor sarcini viitoare a căror conţinut exact depinde de deciziile care sunt luate în cadrul activităţilor anterioare care nu sunt încă executate; - analiza incompletă a sarcinilor, datorată crizei de timp, de informaţii parţiale sau apelarea la o logică de temporizare (cutia neagră); - existenţa mai multor scenarii tehnice posibile pe care analiza nu şi-a propus să le abordeze în cercetarea făcută ; - o subapreciere a activităţilor şi a ceea ce trebuie executat, absenţa experienţei anterioare pentru anumite tipuri de sarcini (ex. inexistenţa seriilor de fabricaţie, de asamblare sau de control) ; - o subapreciere legată de dificultăţile noi determinate de suprapunerea în execuţie a mai multor sarcini; - amânarea desemnării responsabililor cu execuţia anumitor sarcini; - imprecizii în definirea unor obiective ale proiectului (calitate, cantitate, toleranţă,

durabilitate, fiabilitate, mentenanţă); - modificarea conţinutului proiectului în funcţie de resursele umane sau materiale realmente disponibile; - modificarea în conţinutul proiectului şi a responsabililor în cursul execuţiei unei sarcini sau a unui proiect - planificarea realizarii activitatilor este nerealista (activitate de achitii planificata a se desfasura intr-o luna); - bugetul afectat proiectului este insuficient;

Analiza riscurilor (identificarea riscurilor potenţiale şi metodele de reducere propuse - riscul economic, riscul financiar, riscul de faliment) Astăzi, noţiunea de risc este sinonimă cu cea de activitate. Deşi omniprezent în mediul de afaceri şi nu numai, riscul este adesea relativ dificil de detectat sau anticipat. Evenimentele ce pot afecta veniturile şi performanţele ulterioare investiţiei sunt atât de numeroase şi variate încât identificarea lor reprezintă o provocare chiar şi pentru cei mai abili şi experimentaţi investitori, fiindcă viitorul este în mare măsură necunoscut. Multe decizii în afaceri se iau plecându-se de la estimări asupra viitorului. Luarea unei decizii în baza unor estimări, prezumţii, aşteptări, previziuni, prognoze asupra evenimentelor viitoare implică o doză bună de risc, uneori destul de dificil de definit şi, în cele mai multe cazuri, imposibil de măsurat cu precizie, dată fiind natura abstractă a conceptului. Riscul este indisolubil legat de părţile implicate în derularea afacerii, de motivaţiile acestora, de natura activităţii ce face obiectul investiţiei, de resursele necesare iniţierii, menţinerii şi dezvoltării afacerii, precum şi de anvergura acesteia. Indiscutabil, în analiza, evaluarea şi estimarea riscului este foarte importantă clarificarea naturii riscului, ale cărei surse pot fi extrem de diverse: definirea afacerii, modalitatea de finanţare aleasă, sistemul logistic utilizat, condiţiile locale de piaţă, resursele estimate, relaţiile comerciale, comunicarea, şi altele. Totuşi, unele categorii de risc acţionează în strânsă interdependenţă, în sens convergent sau divergent, în timp ce altele tind să opereze independent.

Riscuri care pot să apară şi care ar putea împiedica realizarea investiţiei sunt împărţite în mai multe categorii, după cum urmează:

• Riscuri tehnice

1. Întârzieri ale ofertanţilor în furnizarea serviciilor, aspect care ar avea ca şi efect negativ întârzierea lucrărilor Măsuri de contracarare: - stabilirea de penalităţi/zi de întârziere - clauze contractuale clare pentru cazul în care vor exista întârzieri dacă ele sunt generate din cauza executantului

2. Calitatea necorespunzătoare a lucrărilor, aspect care ar conduce necesitatea refacerii parţiale a lucrărilor şi la o durabilitate scăzută a proiectului Măsuri de contracarare: - Clauze contractuale clare pentru executant referitoare la calitatea lucrărilor - Supraveghere tehnică de calitate pentru respectarea condiţiilor de calitate impuse prin normativele în vigoare şi prin caietul de sarcini

• Riscuri financiare

1. Fluctuaţii la dobânzi Măsuri de contracarare: - Încheierea unor contracte de credit cu o dobandă fixă

2. Fluctuaţii la cursul valutar pe perioada implementării Măsuri de contracarare: - Realizarea unor previziuni economice pesimiste, care să ia în calcul un curs valutar care nu este avantajos pentru investiţie - Constituirea unor rezerve care să acopere eventualele pierderi provenite din diferenţe de curs valutar

3. Creşterea preţurilor practicate de către furnizori Măsuri de contracarare:

Proiectul reprezintă un ansamblu coerent de: - resurse (umane, materiale, financiare etc.) - acţiuni efectuate în baza unor reguli; - metode de lucru, tehnici; - principii prestabilite în funcţie de obiective. Orice proiect are un management specific orientat pentru atingerea obiectivelor stabilitate.

În cadrul managementului de proiect o componentă semnificativă, este reprezentată de managementul echipei de proiect. Activităţi specifice ciclului de viaţă al unui proiect ν concepte şi propuneri de lucru (faza de precontract); ν definirea temei si termenilor proiectului (momentul semnării contractului); ν iniţierea proiectului (începerea efectivă a lucrului); ν livrarea şi controlul calităţii proiectului (desfăşurarea efectivă a proiectului, monitorizare, control); ν închiderea şi evaluarea. Managerul de proiect – coordonatorul (PM) Persoana desemnată sau aleasă care are, pe lângă competenţa necesară, întreaga autoritate şi completa responsabilitate în ceea ce priveşte conducerea proiectului. (adopta decizii si initiaza actiuni prin care influenteaza comportamentul decizional si operational al altor persoane). Tipul de manager este dat de ansambul de cunostinte, calitati si aptitudini pe care le poseda un grup de manageri si care le confera aceeasi abordare a proceselor de management. Este important ca un manager sa-si puna in aplicare cunoştinţele, calitatile si aptitudinile in relatiile cu subordonatii si derularea efectiva a acestor procese de muncă.

În funcţie de capacitatea sa managerială, de talentul şi stilul său de lucru, managerul de proiect poate delega colaboratorilor din echipa (“project team”) luarea unor decizii. Membrii echipei răspund pentru propriile decizii (fie că sunt sau nu delegate de şeful de proiect) în faţa managerului de proiect. În decursul activităţii lor de succes, PM învaţă să cum să devină manageri ai situaţiilor de excepţie, întrucât totdeauna există o mulţime de surprize / riscuri, chiar în proiectele mici. Orice proiect se caracterizează printr-o multitudine de situaţii permanent noi sau actualizate în funcţie de evoluţia mediului şi a etapelor proiectelor. Acestea generează discontinuităţi dar şi situaţii permanent noi cu probleme noi. Un bun manager de proiect economiseşte bani prin controlul resurselor costisitoare (oameni, bani, echipamente).

Controlul proiectului

Din nefericire nu totdeauna membrii echipei îşi văd de treabă conştiincios, aşa încât proiectul nu poate fi lăsat pe "pilot automat", fără un control corespunzator şi coordonare. Sincronizarea – se referă la asigurarea unei evoluţii a cheltuielilor salariale în raport cu veniturile obţinute din afacere.

La demararea afacerii trebuie păstrat un nivel al cheltuielilor cât se poate de scăzut, dat fiind faptul că la acel moment de cele mai multe ori afacerea generează prea puţine beneficii. Prin urmare, trebuie să se planifice exact data şi modul în care se vor realiza angajările.

Pentru a urmări desfăşurarea proiectului, următoarele aspecte trebuie supravegheate:

- stadiul lucrărilor/activitatilor realizate comparativ cu cele planificate;
- volumul lucrărilor terminate;
- calitatea lucrărilor efectuate;
- costurile şi cheltuielile efectuate, comparativ cu cele planificate;
- atitudinea oamenilor care lucrează la proiect şi a celor implicaţi în acesta (inclusiv clienţii şi conducerea);
- coeziunea şi cooperarea membrilor echipei.

Exemplu: In echipa de proiect este important a se stabili atributiile aferente fiecarui membru din echipa.

Vom exemplifica atributiile pentru cateva posturi cheie din echipa de proiect:

Manager de proiect :

- asigură managementul proiectului si indeplinirea obiectivelor propuse;
- recruteaza, intervieveaza şi selectează angajaţi pentru posturile vacante;
- coordoneaza activitatea echipei de implementare a proiectului;
- avizeaza activităţile de promovare si relatii publice;
- raspunde de buna organizare a activităţilor proiectului;
- controleaza cu regularitate aptitudinile, performantele şi nevoile de instruire ale personalului şi planifica imbunatatirea performantelor acestuia;
- controleaza periodic situatia financiara si elaboreaza procedurile relative de respectare a liniilor bugetare conform procedurilor Autorităţii Contractante;
- asigură respectarea convenţiilor semnate de organizaţia solicitantă cu alte firme furnizoare de servicii;
- identifică alţi parteneri sau instituţii publice/private care pot veni în ajutorul beneficiarilor finali ai proiectului si asigura colaborarea cu acestea;
- administreaza în conformitate cu reglementarile legale toate mijloacele materiale puse la dispoziţie în vederea derularii proiectului;

- coordonează activitatea de intocmire a raportarilor tehnice şi financiare, partiale si finale, ale proiectului ;
- face parte din comisia de evaluare a ofertelori în cadrul procedurilor de achiziţii.

Asistent manager - proiect este asistentul managerului de proiect şi are:

- rol administrativ în proiect;
- întreţine, actualizează şi extinde sfera de activitate administrativă a proiectului;
- susţine monitorizarea şi controlul proiectului;
- susţine integrarea tehnică şi economică corespunzătoare a proiectului;
- verifică modul de folosire a infrastructurii proiectului;
- asigura aprovizionarea periodica a activitatilor proiectului cu utilitatile necesare functionarii optime;
- asigura managementul activitatilor de proiect in absenta directorului de proiect.

Responsabil financiar – contabil:

- asigură implementarea proiectului din punct de vedere economico-financiar conform legislaţiei în vigoare;
- ţine înregistrări contabile sistematice şi precise referitoare la implementarea proiectului;
- evidenţiază separat toate veniturile şi cheltuielile din perioada de implementare a proiectului; participă la activitatea de achiziţii de bunuri;
- întocmeşte rapoartele financiare intermediare şi finale;
- face parte din comisia de evaluare a ofertelor;
- controleaza modul în care este gestionat patrimoniul proiectului;
- întocmeşte balanţa şi bilanţul contabil al SC Dancor Proiect SRL Responsabil tehnic
- asigură implemetarea proiectului din punct de vedere tehnic;
- participă la activitatea de achiziţii publice de bunuri;
- participă la întocmirea rapoartelor tehnice intermediare şi finale;
- face parte din comisia de evaluare a ofertelor;
- asigura asistenta tehnica a integului echipament IT destinat proiectului si activitatilor sale; redacteaza caietul de sarcini si specificatiile tehnice necesare achizitiilor;

BIBLIOGRAFIA

1. Alina Bărgăuoanu. Managementul proiectelor. Bucureşti, Şcoala Naţională de Studii Politice şi Administrative, 2007.
2. Buzducea, D. Asistența Socială. Compendiu de istorie, teorie și practică, Editura Collegium Polirom, București, 2018, p. 47-68.
3. Corneliu Neagu. Managementul operaţional al proiectelor, Editura Bren, Bucureşti,2005.
4. Cum să obţii finanţare de la Uniunea Europeană. Programe ale Uniunii Europene în România, 2003.
5. Dumitru Nedelcu. Managementul proiectelor, aspecte teoretice şi practice, Ed.Politehnium, Iaşi, 2005
6. Dumitru Oprea. Managementul proiectelor europene, Editura Universităţii Al. I. Cuza,Iaşi, 2005.
7. Frunze O. Politici sociale în domeniul populației și familiei. În: Probleme ale ştiinţelor socioumane şi modernizării învăţământului. Materialele Conferinței de totalizare a muncii științifice și științifico – didactice a corpului profesoral – didactic pentru anul 2019. Vol.1. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2019, pp. 226-233. ISBN 978-9975-3370-2.
8. Frunze O., Vîrlan M., Îmbunătăţirea protecţiei şi bunăstării copilului în Republica Moldova. În:Probleme ale ştiinţelor socioumane şi modernizării învăţământului. Vol.1. Chișinău: TipografiaUPS „Ion Creangă”, pp.202-206, 2017.
9. Georgeta Dorneanu. Ghid de fundraising pentru organizaţiile neguvernamentale de laMarea Neagră. Constanţa, Mare Nostrum, 2002.
10. Ghidul solicitantului Phare CBC 2004 şi Tacis CBC 2004, Programul de VecinătateRomânia-Republica Moldova.
11. Ghidul solicitantului Programul Operaţional Comun România – Ucraina - RepublicaMoldova 2007-2013.
12. Ion Vasilescu. Managementul proiectelor, Ed. Eficon Press, Bucureşti, 2005.
13. Managementul Ciclului de Proiect. Unitatea de Evaluare a EuropeAid Cooperation Office. Bucureşti Blueprint International, 2003.
14. Paul Marinescu. Management de proiect, Ed. Universităţii, Bucureşti, 2005.
15. Project Management Manual. Government of Romania. Department of Integration, 2006.
16. Tănase M Ghid ,, Colectarea de fonduri în organizații necomerciale,, Chișinău, 2020.
17. Veaceslav Bulat, Mihai Roşcovan, Mariana Pântea, Viorel Miron. //Managementul proiectelor de cooperare transfrontalieră. Ghid de cooperare transfrontalieră. Chişinău.Epigraf, 2010.
18. www.consultinreview.ro.

19. www.finantare.ro
20. www.jts.md
21. www.ro-ua-md.net
22. Znacenii A. ,Veveriță A Ghid ,, Elaborarea proiectelor,, Chișinău, 2018.