

## **REZULTATUL PROIECTULUI 2:**

Set de instrumente e-learning pentru antreprenoriatul ecologic și social

### **Modulul 3**

**Crearea Planului Financiar și accesul la oportunități de finanțare**

Întocmit de

**Partener 4, Glocal Factory - ITALIA**



Modulul 3: Crearea Planului Financiar și accesul la oportunități de finanțare	
Scopul modulului:	Acest modul își propune să ofere cursanților o imagine de ansamblu asupra Creării Planului Financiar și a modului de acces la oportunități de finanțare. Modulul oferă instrumentele de bază de finanțare, strategii de economisire, management bugetar, acces la oportunități de finanțare și planificare financiară, precum și bune practici de start-up și exerciții într-o perspectivă simplă și ușor accesibilă pentru potențialii antreprenori.
Obiective de învățare:	Obiectivele de învățare ale acestui modul sunt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Să adopte corect limbajul tehnic de bază și terminologia specifica alfabetizării financiare</li> <li>• Să înțeleagă principalele elemente ale construcției Planului Financiar</li> <li>• Să știe cum să personalizeze un plan financiar individual</li> <li>• Să știe să găsească finanțarea corectă în cadrul finanțării europene pentru educație, formare și dezvoltare a afacerilor.</li> </ul>
Rezultatele învățării	Până la încheierea acestui modul, cursantul ar trebui să fie capabil să: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Să adopte corect limbajul tehnic de bază și terminologia pentru alfabetizarea financiară</li> <li>• Să descrie principalele elemente ale strategiei Planului Financiar</li> <li>• Să elaboreze un plan financiar individual personalizat</li> <li>• Să găsească o cerere potrivită de interes pentru a vă dezvolta propriul proiect antreprenorial</li> <li>• Să elaboreze și să actualizeze progresiv bugetele și planurile de afaceri</li> <li>• Să implementeze verificări periodice pentru controlul bugetului</li> <li>• Să descrie fenomenul fraudei și implicațiile acestuia asupra afacerilor și societății</li> </ul>
Conținut:	<p><b>Introducere</b> Pentru a dezvolta gândirea antreprenorială, este important să știi cum să planifici un plan financiar și unde să cauți finanțare pentru un proiect de afaceri. Modulul oferă baza pentru a răspunde la aceste întrebări.</p> <p><b>TEMA 1. CUM SE ELABOREAZĂ UN PLAN FINANCIAR</b></p> <p>1.1 cunoașterea principalelor elemente ale unui plan financiar 1.2 Cum să construiești o strategie pentru un proiect financiar 1.3 Cum să construiești un plan financiar personalizat</p> <p>Posibile întrebări (3 întrebări)</p> <p><b>TEMA 2. CUM SĂ GĂSEȘTI O FINANȚARE CORECTĂ</b></p> <p>2.1 Educație antreprenorială, formare, mobilitate sau start-up în construcție? 2.2 cunoașterea finanțării oferite de Comisia Europeană; selectați programul și acțiunea potrivite.</p> <p>Posibile întrebări (3 întrebări)</p> <p><b>TEMA 3. CUM SĂ-ȚI CONSOLIDEZI AFACEREA</b></p> <p>3.1 Elemente cheie interesate care vă pot ajuta să vă consolidați afacerea și capacitatea financiară 3.2 Unirea forțelor și a resurselor pentru a consolida capacitatea financiară și a raționaliza costurile de afaceri</p> <p>Posibile întrebări (3 întrebări)</p> <p><b>TEMA 4. DE LA PLANIFICAREA FINANCIARĂ LA RAPORTAREA FINANCIARĂ</b></p> <p>4.1 Monitorizare continuă a bugetului 4.2 Actualizare și raportare periodică 4.3 Bugetare și echilibrare</p> <p>Posibile întrebări (3 întrebări)</p> <p>Studii de caz (2) - Proiectul ECORL - Project Re-Serves</p> <p>Activități (3 activități) -Prima mea Planificare Financiară -Cine caută găsește -Test de analiză SWOT</p> <p>Lectură suplimentară (lista de materiale suplimentare) Quiz (10 întrebări) Referințe</p>
Durată alocată:	5 ore
Hashtag-ul modulului	#Welovefinancialskills; #welovefinance, #Ibusiness

## Introducere

Cum să devii antreprenor este una dintre provocările actuale ale tinerilor: care sunt căile de urmat, ce cunoștințe sunt necesare și care sunt cazurile antreprenorilor de succes, acestea sunt întrebări pe care tinerii care abordează lumea antreprenorială și le pun în cadrul formării SOSUSK. Modulul răspunde la aceste întrebări într-un mod util, oferind instrumente teoretice și practice, precum și instrumente de bază de alfabetizare financiară, strategii de economisire, management bugetar și planificare financiară, bune practici de start-up și exerciții, într-o perspectivă simplă și ușor accesibilă pentru viitorii antreprenori.

### SUBIECT NR. 1. Cum să elaborezi un plan financiar

Pentru a începe să vă faceți o idee despre ce înseamnă să fii antreprenor, este important să stăpânești cunoștințele de bază despre cum să construiești un plan financiar, cum să identifici o strategie financiară și cum să-și personalizezi propriul proiect. Acești primi pași permit cursantului să gestioneze problemele cheie ale devenirii sale ca antreprenor. Pentru a avea o imagine generală și, în același timp, detaliată a fazelor pentru alcătuirea unui plan financiar, studenții pot găsi sprijin util în următorul curs online dedicat unei ținte tinere: [www.coursera.org/learn/financial-planning](http://www.coursera.org/learn/financial-planning) (a se vedea Fig. 1 de mai jos)

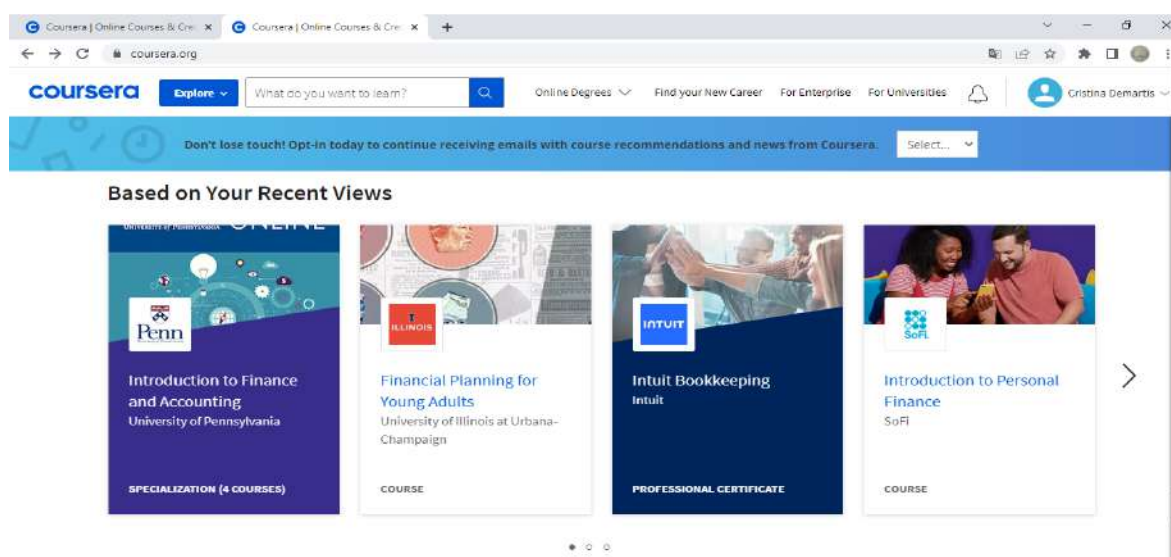


Figura 1 – Cursuri Coursera online dedicate tinerilor

Cursul Coursera sus-menționat tratează principalele subiecte de alfabetizare financiară, și anume:

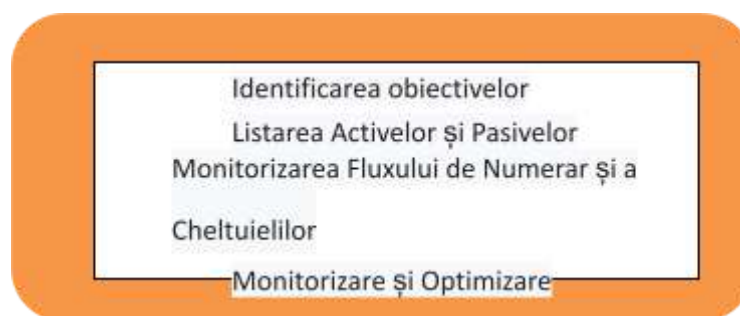
- Stabilirea obiectivelor financiare.
- Bugetarea și managementul fluxului de numerar.
- Strategiile de economisire.
- Valoarea în timp a banilor.
- Împrumutul și creditul.
- Investiția.
- Managementul riscurilor.
- Cariera Planificării financiare.

Cursul online poate fi urmat în modul asincron prin aprofundarea subiectelor prin intermediul videoclipurilor, exercițiilor, datelor, cazurilor concrete ale tinerilor antreprenori de succes.

#### 1.1. Cunoașterea principalelor elemente ale unui plan financiar

A avea mai multe cunoștințe financiare înseamnă a-ți planifica viitorul, a economisi și a investi mai bine economiile și, totodată a-ți gestiona mai bine datoria.

Pentru un tânăr care dorește să devină antreprenor, este deci important să înceapă bine prin identificarea principalelor elemente ale unui plan financiar. Principalele 4 componente ale unui plan financiar util sunt identificate în următoarele:



- **Identificarea obiectivelor:** este important să se identifice în mod clar obiectivele care trebuie atinse pe termen scurt, mediu și lung.
- **Listarea Activelor și Pasivelor:** este important să identificați Activele și Pasivele pentru a vă fi clar cât dețineți și de cât aveți nevoie pentru afacerea dvs.
- **Monitorizarea Fluxului de Numerar și a Cheltuielilor:** este important să monitorizați în mod regulat veniturile și cheltuielile

pentru a avea o situație contabilă echilibrată.

- de cât aveți nevoie pentru afacerea dvs.
- **Monitorizarea Fluxului de Numerar și a Cheltuielilor:** este important să monitorizați în mod regulat veniturile și cheltuielile pentru a avea o situație contabilă echilibrată.
- **Monitorizare și Optimizare:** este important să analizați raportul cheltuieli/venituri și să verificați cheltuielile generale pentru a optimiza obiectivele și investițiile viitoare.

### 1.2. Cum să construieți o strategie pentru un proiect financiar

Planificarea financiară este o modalitate constructivă de a organiza situația financiară și obiectivele de afaceri prin crearea unei foi de parcurs pentru a le atinge. Este important să construieți o strategie detaliată, măsurabilă, realistă, rațională, dar, mai presus de toate, să faceți ceva în care credeți și care este important pentru dvs., ca de exemplu [S.M.A.R.T.](#) strategia indicată mai jos



Figura 3 – Obiectivele S.M.A.R.T

### 1.3. Cum să construieți un plan financiar personalizat

Urmăriți acest videoclip pentru a avea o imagine de ansamblu asupra Modelului Canvas, un instrument de design de afaceri care facilitează crearea unui plan financiar cu imagini și grafică <https://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTapY> !

Diagrama vizuală a șablonului Canvas oferă nouă „blocuri de bază” pentru a vă personaliza ideea de afaceri și a defini un plan financiar personalizat: **segmente de clienți, propuneri de valoare, canale, relații cu clienții, fluxuri de venituri, resurse cheie, activități cheie, parteneriate cheie și costuri, structura.**

BLOCURILE sunt conectate între ele și ne permit să construim o strategie financiară pentru trasee antreprenoriale.

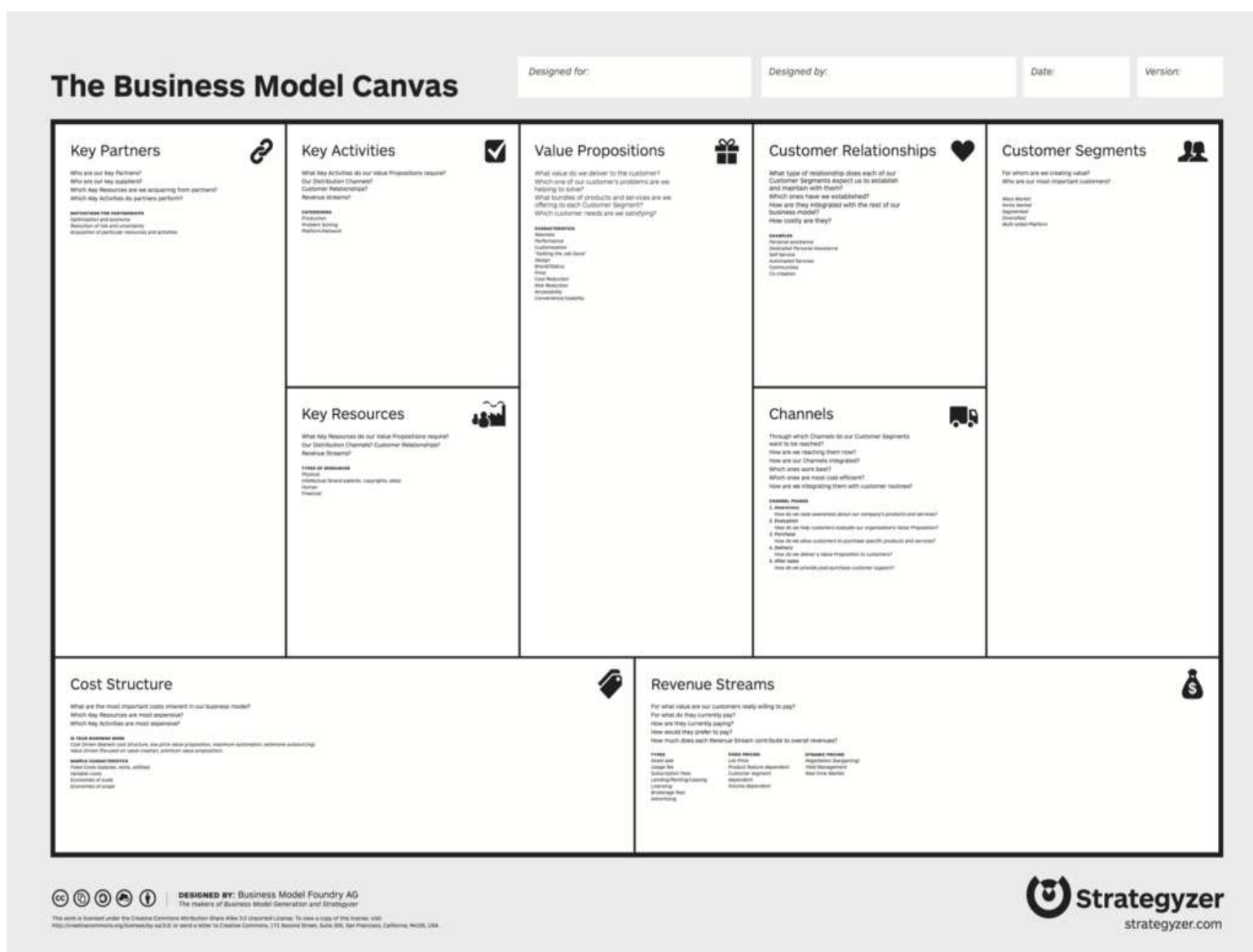


Figura 4 – Modelul de Business Canvas (BMC). De la Strategyzer, www. strategyzer.com, CC BY 2.0.

**Possible întrebări**

1. Care sunt principalele elemente pentru construirea unui plan financiar?
2. Ce înseamnă strategia SMART?
3. Ce este modelul Canvas?

**SUBIECT NR. 2. Cum să găsiți o finanțare potrivită?**

Pentru a deveni antreprenor trebuie să cunoști, să te antrenezi, să câștigi experiență, dar și să accesezi finanțări și oportunități financiare care pot facilita dezvoltarea afacerii.

Uniunea Europeană este o sursă excelentă de oportunități financiare directe, cu finanțare gestionată de Bruxelles, și finanțări indirecte, cu grant-uri gestionati de cele 27 de țări europene. Finanțarea este asigurată prin Programe și Acțiuni.

Pentru a avea o privire de ansamblu asupra numeroaselor oportunități de finanțare pentru tineri, puteți explora "Portalul de finanțare și al licitații al Comisiei Europene", accesibil gratuit urmand link-ul [https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people\\_en](https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en)



Figura 5 – Programul Erasmus pentru Tineri Antreprenori

**2.1. Educație antreprenorială, formare, mobilitate sau înființarea de noi clădiri?**

- Europa le permite tinerilor să studieze, să facă voluntariat, să călătorească, să se formeze și să lucreze prin burse de mobilitate în străinătate. <https://www.salto-youth.net/>
- În special, Uniunea Europeană oferă finanțare pentru proiecte inovatoare de parteneriat și de creare de start-up-uri prin



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

The European Commission support to produce this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

PROJECT NUMBER – 2021-1-EL02-KA220-YOU-000029015

program Erasmus+ (<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>)

- Unele acțiuni sunt finanțate de agențiile naționale: găsiți o agenție în țara dumneavoastră și căutați oportunități naționale destinate tinerilor: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/contacts/national-agencies> și [https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects\\_en](https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en)
- Un program permite mobilitatea antreprenorilor din străinătate: este programul „ERASMUS PENTRU TINERI ANTREPRENORI, E.Y.E.„, <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php>

## 2.2. Cunoașterea finanțării oferite de diferite părți interesate; selectați apelul potrivit pentru interes.

Adesea, tinerii nu cunosc oportunitățile de formare și de finanțare oferite de instituțiile europene, naționale și locale. Este important de știut că ideile de afaceri ar putea fi finanțate sub forma unui "apel de interes" anual sau semestrial, de către diverse organizații, cum ar fi:

- **Sector Public:** finanțare europeană, de la administrația națională, de la administrațiile locale sau de la municipalități. Aceste organizații au niște „puncte de informare” la fața locului sau birouri online unde este posibil să fie găsită documentație relevantă și surse de sprijin care informează despre proceduri, teme și termene limită cu privire la numeroasele oportunități de finanțare. Du-te la punctele cele mai apropiate de tine și intra în listele de discuții sau canale de social media! De asemenea, poți apela la „**harta Uniunii Europene din jurul meu**” pentru orice informații, așa cum se arată în imaginea de mai jos. Poți accesa harta respectivă la următorul link: [https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_en](https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en)

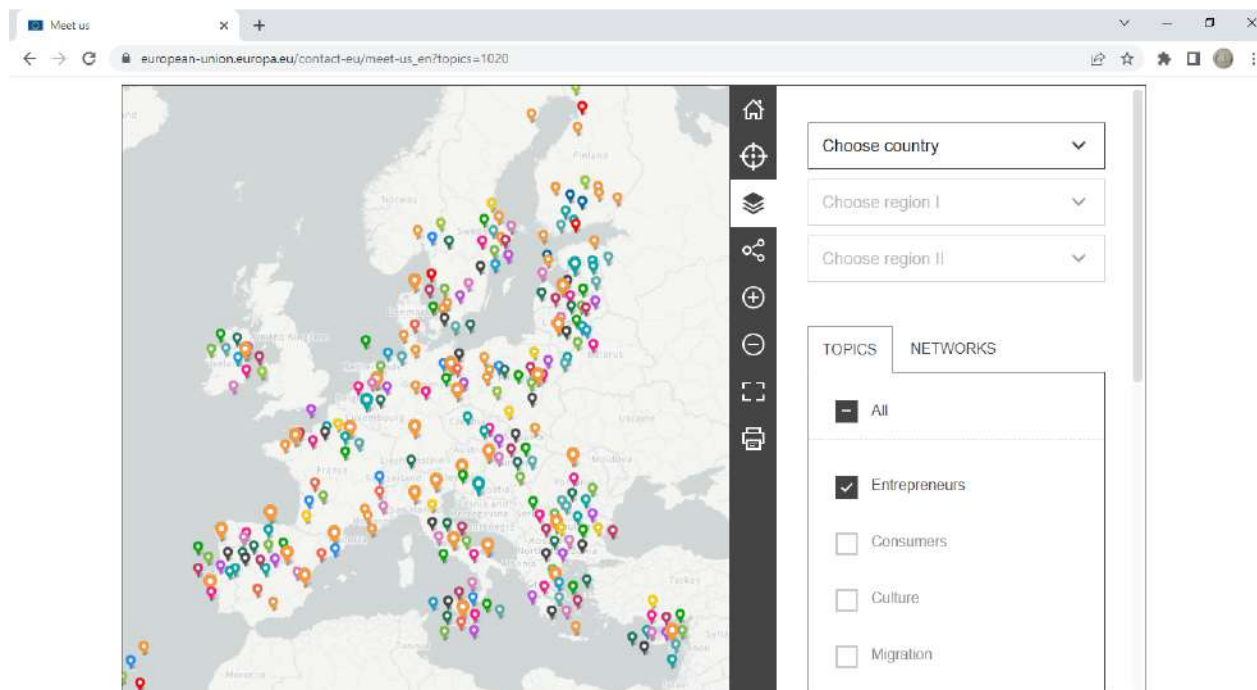


Figura 6 – Harta „Uniunea Europeană în jurul meu”

- **Sector Privat:** bănci naționale sau locale care gestionează sume pentru finanțarea ideilor de afaceri inovatoare și a start-up-urilor pentru tineri. Aceste organizații au servicii online care oferă informații cu privire la modalitățile, temele și termenele limită de aplicare. Abonează-te la listele lor de discuții sau social media, prin intermediul adresei de aici: <https://www.european-microfinance.org/activities>

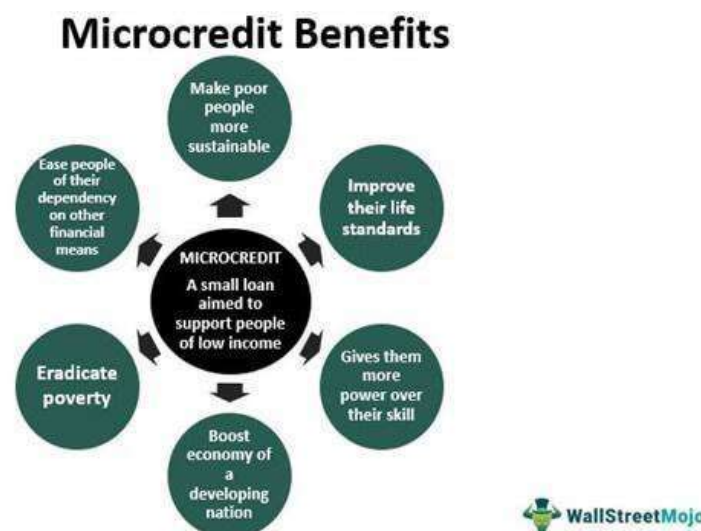


Figura 7 – Beneficiile microcreditelor. De la WallStreetMojo, <https://www.wallstreetmojo.com/>; CC BY 2.0.

- „**Social-privat**”: asociații religioase și laice, fundații, ONG-uri care au depus oferte pentru finanțarea activităților utile din punct de vedere social. Aceste organizații de obicei planifică niște zile pentru prezentări, „față în față” sau servicii online

care informează despre procedurile, temele și termenele limită ale apelurilor. Du-te la punctele cele mai apropiate de tine și abonează-te la liste de discuții sau la canalele lor de social media. De exemplu, Biserica Valdenzilor din Italia, <https://www.ottopermillevaldese.org/english-version/>

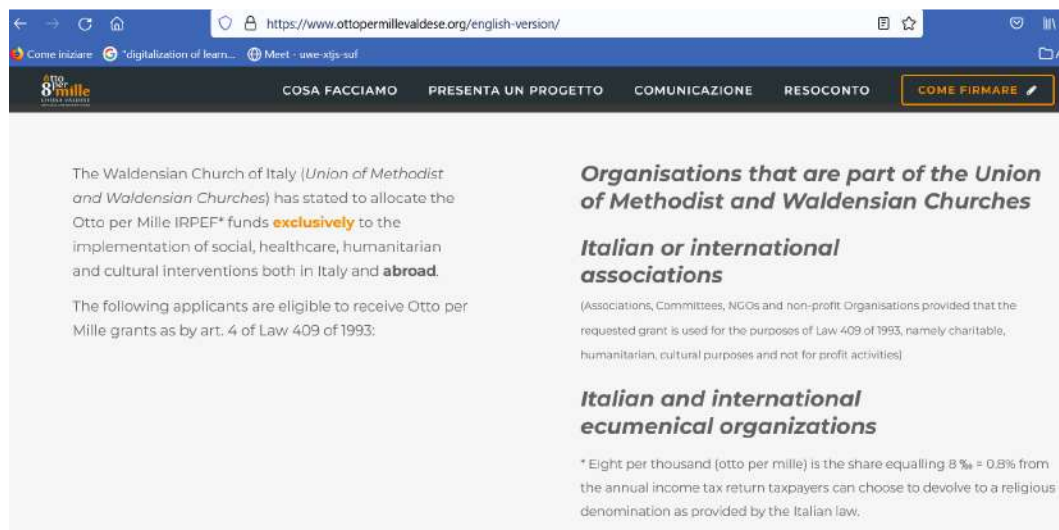


Figura 8 – Site-ul principal al Bisericii Valdenzilor din Italia

- **Crowdfunding:** o idee de afaceri bună, inovatoare și utilă poate primi sprijin din partea platformelor online de crowdfunding, cum ar fi:

✓ Kickstarter <https://www.kickstarter.com/?ref=nav>



- **Sponsor:** cetățenii privați sau companiile private pot fi interesate de idei de afaceri inovatoare pentru organizațiile lor, cum ar fi investitorii „Business Angels”, <https://businessangels.network/>



### Hrană pentru minte (3 Întrebări)

1. Ce acțiuni finanțează Uniunea Europeană pentru tineri?
2. Ce finanțează acțiunea erasmus pentru antreprenori?
3. Ce organizații puteți solicita finanțare, la nivel local sau european?

### SUBIECT 3. Cum să-ți întărești afacerea

Fiecare antreprenor sau ca aspirant ar trebui să reflecte și să cunoască unii actori-cheie ai "teritoriului" (local/regional, național, până la nivel internațional) care pot juca un rol crucial în consolidarea noilor afaceri. "Teritoriul", fizic sau chiar digital, este întotdeauna bogat în oportunități, potențiale parteneriate, cunoștințe care trebuie împărtășite etc.

#### 3.1 Principalele părți interesate care vă pot ajuta să vă consolidați afacerea și capacitatea financiară



Unul dintre pașii anteriori care trebuie efectuați dacă cineva este interesat să devină antreprenor este să cunoască în profunzime economia teritoriului sau a așa-numitului "**ecosistem local**". De fapt, teritoriul este un sistem live, cu atât de mulți actori diferiți care pot reprezenta potențiali parteneri sau părți interesate capabile să vă susțină cumva afacerea. Pentru a reflecta asupra acestor părți interesate, puteți utiliza modelul de afaceri analizat în capitolul n. 1 sau puteți face următorul exercițiu, pe cont propriu, chiar și gândindu-vă la următoarele întrebări:

### ANALIZA TERITORIULUI ÎN CĂUTAREA OPORTUNITĂȚILOR ANTREPRENORIALE -

Exercițiul pe care îl propunem este următorul:

#### PRIMUL PAS: ECONOMIA TERITORIULUI

- 1) Câți locuitori are județul meu?
- 2) Care sunt cele mai importante sectoare economice pe care se bazează economia județeană unde stau?
- 3) Care sunt cei mai importanți 5 actori economici?
- 4) Ce sectoare economice sunt în creștere și care sunt în scădere? Câte persoane sunt angajate în fiecare?
- 5) Care sunt cele mai dinamice instituții care îmi guvernează zona?
- 6) Care sunt inițiativele planificate ale viitorului apropiat, atât publice, cât și private: se va deschide o nouă fabrică, se va înființa un parc, se va deschide un muzeu?

#### AL DOILEA PAS: MERGÂND ÎN ADÂNC

Acum încercați să vă aprofundați cunoștințele și să răspundeți la următoarele întrebări:

- 1) Ce credeți că îi lipsește zonei?
- 2) De ce ar avea nevoie cetățenii și operatorii economici?

#### AL TREILEA PAS: SĂ CARTOGRAFIEM PĂRȚILE INTERESATE

Pentru a reprezenta mai bine situația actuală, tendințele din economia zonei, posibilele oportunități care se vor dezvolta pe termen scurt și nevoile care nu au fost încă satisfăcute, este recomandabil să fie pregătită o listă a celor mai importante sau reprezentative instituții și a operatorilor privați din zonă și să le contactați prin programare:

**Lista asociațiilor de afaceri, camerei de comerț, băncilor și antreprenorilor pe care îi cunoașteți (cel puțin 5)**

Organizații de asistență pentru afaceri	
Camerile de Comerț	
Bănci, Asigurări, Institute de Credit	
<b>Start-up-uri sau companii inovatoare</b>	a
	b
	c
	d
	e

**Pe lângă această analiză, o a doua care ar trebui făcută în paralel, este analiza S.W.O.T a afacerii tale.**

S.W.O.T este un acronim care înseamnă, „strengthen, weaknesses, opportunities, and threats” („punctele forțe, punctele slabe, oportunitățile și amenințările”). Este foarte important să te concentrezi pe fiecare dintre aceste "dimensiuni" pentru a identifica în mod clar oportunitățile de dezvoltare și barierele pentru afacerea ta. Puteți reflecta și exersa folosind următorul program și schema:



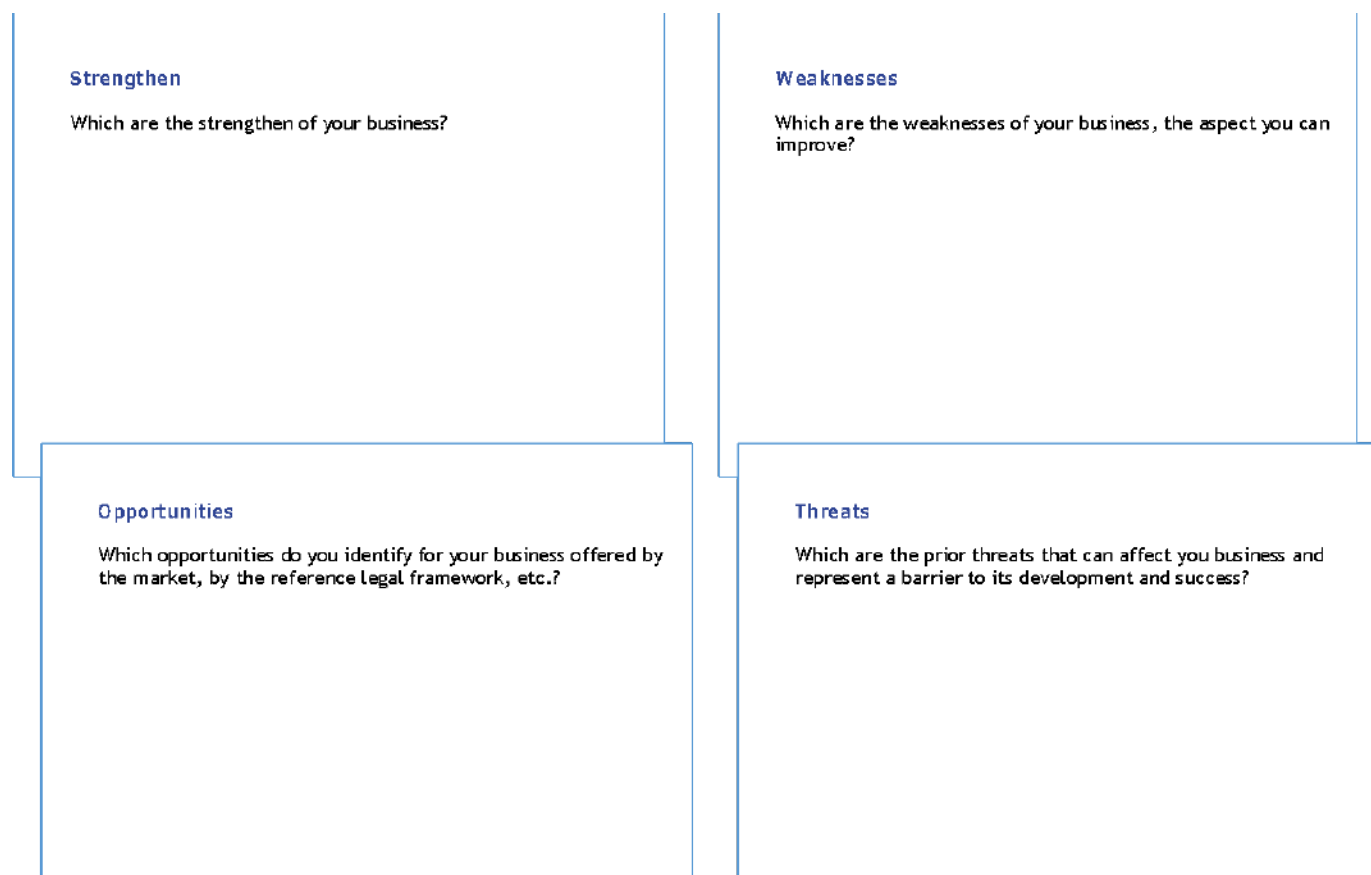
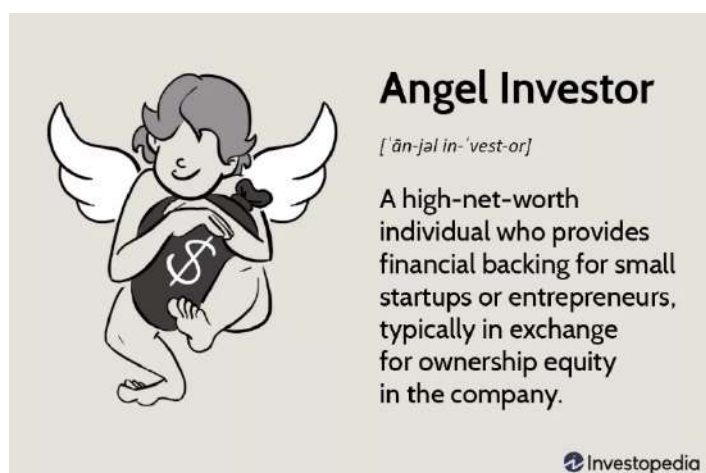


Fig. 9 – ANALIZA S.W.O.T

În plus, odată ce aveți o imagine de ansamblu clară a principalelor părți interesate ale teritoriului dumneavoastră și a punctele forțe și slăbiciunilor întreprinderii dvs., pentru a dezvolta o afacere durabilă, este necesar să se acorde coerență planificării de afaceri și financiare, așa cum se arată în capitolele anterioare. Partenerii experimentați, antreprenorii de succes și antreprenorii seniori reprezintă o resursă importantă pentru schimbul de cunoștințe, experiențe și pentru a reflecta împreună asupra provocărilor emergente pentru afacere. Antreprenorii seniori ar putea deveni, de asemenea, susținători ai ideii dumneavoastră de afaceri și ai start-up-ului: adesea, în toată Europa și nu numai, noii antreprenori, în special la începutul procesului de înființare, până în primii 3 ani de activitate, se confruntă de obicei cu dificultăți financiare sau ar putea avea nevoie de consultanță financiară. În acest scop, așa-numiții **"Îngeri de afaceri"** ar putea reprezenta un ajutor concret.

*"Un business angel este o persoană care oferă sprijin financiar unei întreprinderi comerciale și primește o parte din orice profit din aceasta, dar care nu se așteaptă să fie implicată în managementul acesteia."* (Collins English Dictionary. Copyright © HarperCollins Publishers). Pe lângă un sprijin financiar pentru noii antreprenori, îngerul de afaceri oferă expertiză sa, împărțând experiență și know-how.



**Business angels** sunt foști proprietari de afaceri, manageri pensionari sau activi, freelanceri care doresc să poată achiziționa o parte dintr-o companie care operează într-o afacere, adesea inovatoare, de obicei riscantă, dar cu randamente așteptate ridicate. Ei sunt astfel "oameni de afaceri", echipați cu bune active personale, cunoștințe profesionale și capabili să ofere consultanță valoroasă de management și cunoștințe tehnice operaționale companiei, atât în

etapele sale incipiente, cât și în cele de dezvoltare.

Business Angels sau "investitori informali" a avut originea în SUA, la sfârșitul anilor 1800, atunci când câteva persoane deosebit de risk averse finanțare spectacole pe Broadway. Ulterior, ei și-au extins domeniul de aplicare la alte tipuri de activități comerciale, atât de mult încât în 1933 au fost considerați "investitori acreditați", în conformitate cu definiția acestei categorii deja prevăzută de „Legea valorilor mobiliare”. Pentru a facilita răspândirea fenomenului, a fost creată apoi o rețea telematică, numită „Ace-Net”, condusă de instituții universitare și de cercetare, care a servit și încă servește ca punct de contact între finanțatori și antreprenorii finanțați. Este un fel de loc de întâlnire, creat pe Internet de către Us Small Business Administration (SBA). Experiențele ulterioare în SUA s-au dezvoltat în Europa, și anume în Regatul Unit și în Olanda, unde există o rețea dezvoltată de investitori informali.

În 1996, Comunitatea Economică Europeană a organizat prima conferință a „Rețelei Europene a Business Angels”, dând un impuls dezvoltării unor entități similare în alte țări europene, inclusiv Germania, Franța, Belgia și Italia. Este un fenomen în

creștere în întreaga Europă, așa că luați în considerare această oportunitate, în timp ce vă gândiți cum să vă faceți afacerea sustenabilă și de succes! **Mai multe informații găsiți aici: EBAN – [Europe's leading early stage investors network](https://www.eban.eu/)**

### 3.2. Unirea forțelor și resurselor pentru a consolida capacitatea financiară și a raționaliza costurile de afaceri

Având în vedere complexitatea tot mai mare a piețelor, a nevoilor și comportamentelor clienților și luarea în considerare a fenomenelor "tangibile" precum globalizarea, antreprenoriatul ar putea lua în considerare un fel de "provocare colectivă"! De fapt, există un număr tot mai mare de antreprenori care încep să coopereze în rețele, să-și unească forțele pentru îmbunătățirea produselor și serviciilor și să aibă capacitatea de a *intra pe anumite* piețe. Nu în ultimul rând, antreprenorii cooperează și își unesc forțele pentru a reduce costurile și a crește, rămânând împreună, capacitatea investiției lor. Această cooperare între antreprenori au luat diferite forme peste tot și noi forme contractuale specifice s-au născut pentru a reglementa aceste "parteneriate", adică, cum este așa-numitul "contract de rețea" în Italia. În general, apare un nou concept, și anume așa-numitul "**antreprenoriat colaborativ**": *un proces de colaborare de dezvoltare a relațiilor formale și informale între organizațiile care caută, în mod flexibil și inovator, să se califice pentru performanțe economice care generează bogăție și bunăstare socială. Acesta constă în uniunea antreprenorilor (privați sau privați și publici) care intenționează să dezvolte un proiect comun prin crearea de sinergii, ceea ce permite maximizarea impactului proiectului cu efort minim*, (IGiGlobal, 1988-2022, <https://www.igi-global.com/dictionary/collaborative-entrepreneurship/81789> ). În imaginea următoare, (Fig. 10) sunt vizualizate principalele particularități ale unui model de afaceri antreprenorial colaborativ.

Mai mult decât atât, conceptul de antreprenoriat colaborativ redirecționează atenția de la concepțiile populare ale "antreprenorului ca erou" și către o înțelegere mai nuanțată a modului în care antreprenoriatul este modelat prin schimbarea structurilor de oportunități și a modului în care anumiți antreprenori sunt ajutați prin construirea rețelelor sociale (Aldrich și Zimmer 1986) și a cadrelor cognitive comune (Berger și Luckmann, 1967). Prin urmare, antreprenoriatul și capacitatea de a inova provin dintr-o abilitate care este subdezvoltată în majoritatea companiilor: colaborarea (Miles et al. 2000). Antreprenoriatul colaborativ subliniază posibilitatea de a crea ceva de valoare economică bazat pe idei noi, generate în comun, care ies din schimbul de informații și cunoștințe (Gupta și Govindarajan 2000), așa cum se arată în imaginea următoare:

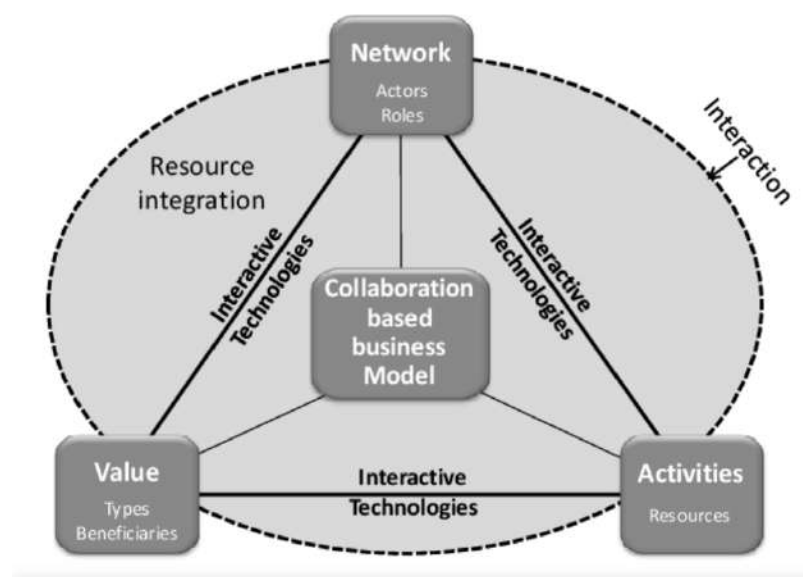


Fig. 10 – Proiectarea unui model de afaceri colaborativ pentru IMM-uri, savant semantic, <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7dd1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>

#### Blade.org - O comunitate emergentă de firme

Comunitatea Blade.org a fost fondată de IBM, proiectantul principal / constructorul noului procesor de date ghidat și operat de disc, și Intel, furnizorul dispozitivelor cheie de operare a cipurilor, ajutat de o duzină de furnizori "fondatori" și de potențiale firme de operare din aval. Fondatorii au oferit informații complete cu privire la toate aspectele caracteristicilor cheie de proiectare ale procesorului firmelor membre și-au promis că modificările caracteristicilor cheie de design vor fi făcute numai după dezvăluirea completă și discuțiile cu firmele membre.

Comunitatea a crescut rapid (doi ani) la peste 100 de firme și este acum direcționată, într-o mare măsură, de membrii care interacționează într-un set de comitete axate pe tehnologie, marketing, interacțiuni cu clienții etc. Una dintre cele mai interesante evoluții este numărul de inovații collaborative care apar spontan în rândul membrilor comunității<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> H. Rocha & R. Miles – Forthcoming – Journal of Business Ethics  
Publicația finală este disponibilă la Springer prin intermediul: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0127-8>

### Hrană pentru minte

1. Cine este un „înger de afaceri” și cum poate ajuta noii antreprenori?
2. Ce înseamnă "antreprenoriat colaborativ"?
3. Cum pot principalele părți interesate teritoriale să sprijine noi idei de afaceri?

## SUBIECT NR. 4. De la planificarea financiară la raportarea financiară

Prin intermediul acestui capitol, cursanții vor putea explora toate etapele principale ale procesului de gestiune financiară, de la bugetare la raportare.

### 4.1 Monitorizarea continuă a bugetului

Un *buget* este o estimare a veniturilor și cheltuielilor pe o perioadă viitoare specificată și este, de obicei, compilat și reevaluat periodic. Un buget este practic un plan financiar pentru o perioadă determinată, în mod normal un an, despre care se știe că sporește foarte mult succesul oricărei întreprinderi financiare. Bugetele corporative sunt esențiale pentru a funcționa la eficiență maximă. În afară de alocarea resurselor, un buget poate ajuta, de asemenea, la stabilirea obiectivelor, măsurarea rezultatelor și planificarea situațiilor neprevăzute. Verificarea periodică a bugetului în raport cu cheltuielile suportate și rezultatele/obiectivele atinse va garanta o gestionare eficientă a afacerii noastre. De fapt, **bugetele sunt o parte integrantă a funcționării eficiente și eficiente a oricărei afaceri.**

### Procesul de dezvoltare bugetară


Procesul începe prin stabilirea ipotezelor pentru următoarea perioadă bugetară. Aceste ipoteze sunt legate de tendințele de vânzări preconizate, de tendințele costurilor și de perspectivele economice generale ale pieței, industriei sau sectorului.

Un buget este de obicei structurat după cum urmează:

Particulars	Actual Amount in 2018	Actual Amount in 2019	Operating Budget in 2020 (in \$)
Revenue Generated	1,200,000	1,800,000	2,700,000
<b>Total Revenues (a)</b>	<b>1,200,000</b>	<b>1,800,000</b>	<b>2,700,000</b>
Material Costs	400,000	625,000	800,000
Labour Costs	225,000	365,000	525,000
Variable Costs	175,000	210,000	375,000
Fixed Costs	45,000	45,000	55,000
Depreciation	22,000	18,000	32,000
Interest Expense	20,000	25,000	30,000
Other Expenses	8,000	7,000	18,000
<b>Total Expenses (b)</b>	<b>895,000</b>	<b>1,295,000</b>	<b>1,835,000</b>
<b>Net Profits (a-b)</b>	<b>305,000</b>	<b>505,000</b>	<b>865,000</b>

Fig. 11 – Exemplu de structură bugetară

Puteți defini un buget anual, efectuând verificări trimestrale pentru a verifica tendințele costurilor și veniturile. Câteva definiții care pot fi utile pentru începerea unui proces de dezvoltare bugetară<sup>2</sup>:

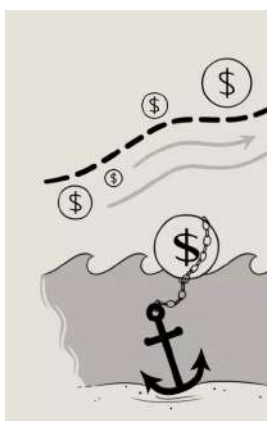


### Revenue

*[re-ve-nū]*

The money generated from normal business operations, calculated as the average sales price times the number of units sold.

Investopedia



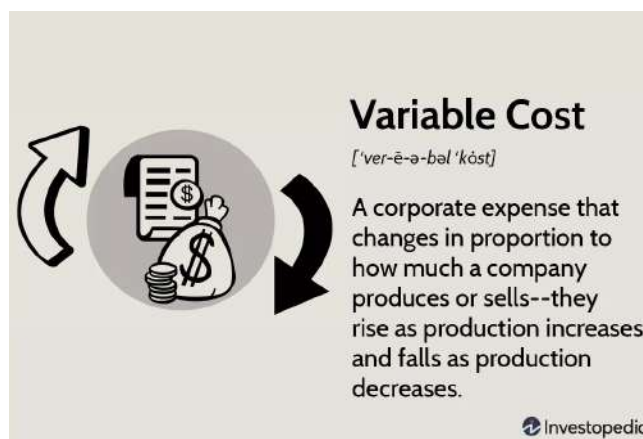
### Fixed Cost

*[fikt 'kost]*

A cost that does not change with an increase or decrease in the number of goods or services produced or sold.

Investopedia

<sup>2</sup> Toate definițiile utilizate provin de pe site-ul INESTOPEDIA, <https://www.investopedia.com>



Pe scurt, referindu-vă la "venituri" trebuie să luați în considerare veniturile generate de vânzarea de produse și servicii. În ceea ce privește "costurile fixe", trebuie să luați în considerare, de exemplu, cheltuielile pentru închirierea de birouri, utilități, servicii de găzduire web, costuri de transport, salarii etc.).

În ceea ce privește "costurile variabile", trebuie să luați în considerare, de exemplu, costurile de publicitate și marketing, materiile prime, consumabilele de producție, comisioanele, costurile de livrare, consumabilele de ambalare etc..

În timp ce te uiți la dezvoltarea primului tău buget ca antreprenor, urmează aceste sugestii simple, dar foarte utile:

- **FII REALIST**
- **FII PRUDENT**
- **FII SINCER CU TINE ÎNSUȚI**
- **VERIFICAȚI PERIODIC ȘI REVIZUIȚI**

Pentru a elimina verificările periodice, puteți utiliza o varietate de foi de raportare, în special valorificând modelele digitale în Excel sau similare. Un exemplu foarte ușor de posibilă fișă a raportului financiar este următorul:

#### 4.2 Bugetarea și echilibrarea

Construirea unui buget poate fi considerată o activitate de prognoză. Anual, antreprenorii sunt rugați să previzioneze tendințele afacerii sale, nevoile sale în ceea ce privește costurile fixe și variabile, vânzarea de produse și servicii pe piață, etc. Până la sfârșitul anului economic, antreprenorii cu sprijinul biroului său financiar sunt rugați să pregătească, să finalizeze și să publice bilanțul companiei, valorificând toate activele companiei, proprietățile și bunurile, precum și veniturile totale. Un bilanț al societății poate fi definit, structurat și vizualizat după cum urmează:

**FORMAT**  
**SAKAMAJE AND OYOKUN**  
**Balance sheet as at year ended.....**

<b>Capital</b>	N	<b>Fixed Assets</b>	N
Add Net Profit	xxx	Land Building	xxx
	xxx	Machinery	xxx
Less drawing	xxx	Office equipment	xxx
	xxx	Motor Vehicle	xxx
		Furniture and fitting	xxx
			xxx
<b>Current Liabilities</b>		<b>Current Assets</b>	
Creditors	xxx	Stock	xxx
Bill payable	xxx	Debtors	xxx
Accrued expenses	xxx	Bill receivable	xxx
Bank overdraft	xxx	Bank	xxx
	xxx	Cash	xxx
	xxx		xxx
			xxx

Fig. 11 – Exemplu de bilanț

#### Hrană pentru minte

1. Care este diferența dintre buget și echilibru?
2. Care sunt avantajele aplicării unui sistem de control financiar unei organizații?
3. Care sunt principalii pași pentru stabilirea și dezvoltarea bugetului?

#### Studii de caz



### Titlul studiului de caz 1: Proiect “Re-Serves”

Descrierea studiului de caz: [Cercetare la SERVES pentru incluziune educationala al tinerilor](#)



#### GENERAL PROJECT

WP1 Civic and social engagement

WP2 Educational alliances

WP3 Inclusion of young people

WP4 Incoming migrants and minors



Fig. 12 – RE-SERVES proiect, <https://www.re-serves.it/en/>

Proiectul RE-SERVES își propune să înțeleagă mai bine legături dintre vulnerabilitate, marginalitate și educație prin analiza și problematizarea practicilor educaționale actuale într-o varietate de contexte, atât în școală, cât și în afara acesteia. Pe baza acestor cunoștințe, RE-SERVES intenționează să propună un cadru interpretativ pentru elaborarea de noi politici și practici educaționale. Scopul este de a explora, analiza și evalua potențialul utilizării cursurilor online deschise masive (MOOC) pentru a sprijini TINERII NEET în învățarea abilităților antreprenoriale care ar facilita integrarea lor pe piața muncii.

**Obiectiv:** 100 de tineri NEETs și tineri expuși riscului de abandon școlar și/sau de formare, cu vârste cuprinse între 18 și 29 de ani. Acești tineri NEETs sunt recrutați prin intermediul rețelelor de socializare, precum și al centrelor de plasare a forței de muncă și al agențiilor publice locale și din sectorul terțiar dedicate reintegrării tinerilor în formare. Se vor identifica companiile și entitățile care pot oferi stagii de practică și posibila plasare a unui loc de muncă pe baza subiectelor abordate de MOOC.

**Principalele concluzii:** de exemplu, lecții învățate, cunoștințe dobândite, motive de inspirație

NEET-urile au apreciat MOOC-urile pentru învățarea lor fiind mai flexibile și mai concentrate decât alte forme tradiționale de formare sau alte cursuri. MOOC au arătat un mare potențial de inovare, incluziune socială și implicare pentru obiective specifice. Potențial pe care merită să-l exploatăm în continuare.

### Titlul studiului de caz 2: Proiectul ECORL

#### Descrierea studiului de caz:

Proiectul [ECORL](#) - „Economy CORresponsability Learning” are ca scop principal sprijinirea tinerilor șomeri care doresc să dezvolte o idee antreprenorială de afaceri sociale.

Adulții sunt neinformați cu privire la problemele economiei. În special în vremuri de criză economică, este important ca adulții să fie pregătiți să se ocupe de aceasta și să o depășească: sunt necesare strategii personalizate și inovatoare pentru a-i face pe adulți cetățeni activi și nu pe consumatori pasivi, pentru a deveni responsabili și conștienți de noile forme de economie socială. În conformitate cu obiectivele politice "Regândirea educației", proiectul își propune să investească în competențe de bază pentru rezultate socioeconomice mai bune, cum ar fi alfabetizarea economică, dezvoltarea de conținuturi și cursuri de formare pentru adulți pe probleme de economie. În acest context, proiectul "ECORL – Economy Co-Responsibility Learning" își propune să ofere un răspuns inovator și concret la nevoile adulților în ceea ce privește cunoașterea, înțelegerea și utilizarea economiei și finanțelor.

Proiectul european a creat 40 de Resurse Educaționale Deschise (R.E.D.) multilingve pe teme de planificare financiară, fundamente ale economiei, întreprinderilor sociale, finanțelor etice, stilului de viață durabil. Proiectul a implicat peste 200 de tineri și adulți aflați în căutarea unui loc de muncă în cinci țări diferite și numeroși utilizatori de la distanță.

Acesta este livrat în mod mixt, în prezență și la distanță, cu utilizarea învățării non-formale și informale, cum ar fi vizitele de studiu locale, mobilitatea grupului în străinătate, povestirea, interviurile cu martorii, jocurile de rol și atelierile de lucru.

RED sunt disponibile pe site-ul proiectului, deschise, gratuite și fără abonament la platformă. Fiecare RED constă dintr-un video de 30 de minute, suporturi de predare multilingve, exerciții de evaluare a competențelor, aprofundare și bibliografie. RED pot fi reutilizate de către utilizatorii și facilitatorii SOSUSK ca un instrument util pentru a explora problemele și a testa abilitățile în planificarea financiară și în afacerile sociale.

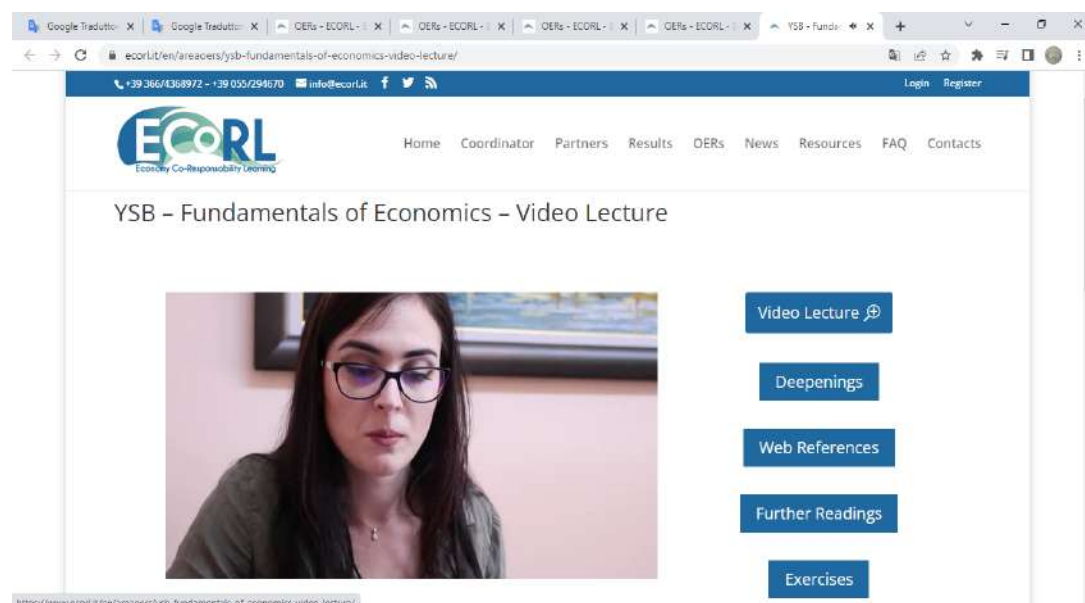


Fig. 13 – proiectul ECORL, <http://www.ecorl.it>

**Principalele concluzii:** O gamă largă de lecții video permite utilizatorului să selecteze cursuri online în funcție de limba de interes, italiană, spaniolă, croată, albaneză și lituaniană printre cele 40 de RED create și bazate pe teme și sub-teme acoperite de resursele educaționale. Se recomandă asocierea cursurilor online cu întâlniri și vizite „față în față” la companiile locale, așa cum s-a întâmplat în timpul proiectului Ecorl.

## Activitatea 1

Prima mea planificare financiară	
Format: (față în față, online, hibrid)	Față în față, online, hibrid.
Obiective de învățare	Adoptarea limbajului tehnic de bază și a terminologiei pentru alfabetizarea financiară; să utilizeze principalele elemente ale strategiei planului financiar; pentru a dezvolta o primă idee de afaceri în urma avizului modulului; să elaboreze un plan financiar individual adaptat.
Materiale/echipamente necesare	Canva model pânză, online sau pe hârtie, computer sau hârtie și stilou.
Descrierea activității	După vizionarea videoclipului pe modelul Canvas, studentul A-și expune ideea de afaceri studentului B care îi pune cele nouă întrebări cheie ale șablonului Canvas. În aceasta forma de colaborare, studenții lucrează în perechi la elaborarea unui plan financiar al unei idei de afaceri
Întrebări debriefing	Pentru a defini un plan financiar personalizat și pentru a face studentul conștient de riscurile activității antreprenoriale, este important să răspundeți la următoarele întrebări: care este ideea dumneavoastră puternică de afaceri? Care sunt resursele tale materiale și umane pentru a face acest lucru, la ce venituri te aștepți, cum structurezi costurile?
Timp alocat	1 ore
Cum poate fi adaptată această activitate într-un alt format?	<b>Dacă este cazul</b>
Note pentru formator/ facilitator	Facilitatorul încearcă să implice doi elevi care se transformă în activitatea de întrebări și răspunsuri. La sfârșitul compilării modelului de pânză, el rezumă rezultatele pentru a organiza o ceremonie de premiere pentru cea mai bună idee de proiect.

## Activitatea 2

### Cel care caută găsește

Format: (față în față, online, hibrid)	față în față, online, hibrid
Obiective de învățare	Sa fie în stare de a găsi un apel corect de interes pentru a dezvolta propriul proiect antreprenorial; să știe cum să caute finanțare online; pentru a selecta programele și acțiunile potrivite pentru ideea de afaceri; să știe cum să identifice părțile interesate potrivite pentru a solicita finanțare
Materiale/echipamente necesare	Site web, bază de date
Descrierea activității	După vizualizarea site-ului general al Uniunii Europene pentru tineri, studentul trebuie să selecteze și să rezume un site european și un site național care să corespundă intereselor lor. Sarcina este de a defini o scurtă idee de proiect care să corespundă obiectivului apelului care să descrie cine poate participa, cum, parteneri, activități și costul total preconizat.
Întrebări debriefing	Cum pot accesa finanțare din partea Uniunii Europene? Care sunt principalele programe și acțiuni pentru tineri? Ce fel de finanțare caut? Cum de a scrie o idee de proiect abstract? Pe cine pot implica la nivel local sau european pentru a solicita finanțare?
Allocated time	1 oră
Cum poate fi adaptată această activitate într-un alt format?	<b>Dacă este cazul</b>
Note pentru formator/facilitator	Facilitatorul stimulează studentul punând întrebări despre nivelul ideii sale de afaceri: vrea studentul să știe, să studieze, să se antreneze, să aibă o experiență ca voluntar sau ca antreprenor în străinătate sau să acceseze fonduri europene sau locale? În acest fel facilitatorul susține și clarifică dezvoltarea parcursului antreprenorial complex al elevului.

### Activitatea 3

#### Test de analiză SWOT

Format: (față în față, online, hibrid)	Față în față și online
Obiective de învățare	Pentru a înțelege punctele forte și punctele slabe ale unei idei de afaceri
Materiale/echipamente necesare	Tablou de bord digital, tablou de bord/ panou publicitar
Descrierea activității	Activitatea este una interactivă, care își propune să implice stagiarii în reflectarea și identificarea consolidării și punctelor slabe anterioare ale unei idei de afaceri. Este o ANALIZĂ SWOT, care poate fi efectuată ca o auto-activitate sau în subgrupuri, combinând, de asemenea, cele două etape principale (primul individ și al doilea în subgrup).
Întrebări de briefing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Care sunt punctele forte ale afacerii tale?</li> <li>• Ce oportunități vedeți pentru dezvoltarea afacerii dumneavoastră oferite de piață, cadrul de reglementare etc.?</li> <li>• Care sunt punctele slabe, problemele critice, domeniile de îmbunătățire a afacerii dvs.</li> <li>• Care sunt principalele amenințări care pot crea dificultăți pentru dezvoltarea afacerii dvs.?</li> </ul>
Timp alocat	1 h
Cum poate fi adaptată această activitate într-un format diferit?	Este o activitate care poate fi livrată de către trainerul/ facilitatorul desemnat atât în timpul instruirii la față locului, cât și în timpul instruirii online, folosind instrumente digitale colaborative.
Note pentru formator/facilitator	Să fie foarte clar în atribuirea sarcinilor cursanților; să clarifice termenii tehnici și să facă exemple concrete.

### Lecturi suplimentare

Nume resursă	Tip	Link
	<a href="#">Website /paper /book/ video/ e-course etc.</a>	
“Coursera” Financial planning	Website	<a href="http://www.coursera.org/learn/financial-planning">www.coursera.org/learn/financial-planning</a>
Smart strategy and goals	Book PDF	<a href="https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20goals%20v2.pdf">https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20goals%20v2.pdf</a>
EU funding for young people	website	<a href="https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en">https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/how-apply/eligibility-who-can-get-funding/funding-opportunities-young-people_en</a>
Canvas Model	website	<a href="http://www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY">www.youtube.com/watch?v=IP0cUBWTgpY</a>



Youth Salto platform	Website	<a href="https://www.salto-youth.net/">https://www.salto-youth.net/</a>
Erasmus Plus Program	Website	<a href="https://erasmus-plus.ec.europa.eu/">https://erasmus-plus.ec.europa.eu/</a>
Youth Solidarity Corps	Website	<a href="https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en">https://youth.europa.eu/solidarity/young-people/solidarity-projects_en</a>
Erasmus Enterprisers Action	Website	<a href="http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php">www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php</a>
European Points in Europe	Website	<a href="https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en">https://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_en</a>
Private Organization, Bank	Website	<a href="http://www.european-microfinance.org/activities">www.european-microfinance.org/activities</a>
Private-Social Organization, Association	Website	<a href="http://www.ottopermillevaldese.org/reportage-estero/">www.ottopermillevaldese.org/reportage-estero/</a>
Crowd funding Platform	Website	<a href="http://www.kickstarter.com/?ref=nav">www.kickstarter.com/?ref=nav</a>
Business Angels investor	Website	<a href="https://businessangels.network/">https://businessangels.network/</a>
ECORL Project, case study	Website	<a href="http://www.ecorl.it/en/oers/">www.ecorl.it/en/oers/</a>
FINANCIAL PLAN TEMPLATES FOR START UP BUSINESSES	website	<a href="https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=37836&amp;t=37">https://www.pdfprof.com/PDF_Image.php?id=37836&amp;t=37</a>
Guide addressing aspiring new entrepreneurs in understanding what is a budget and why is important for a business to have a budget, in its different types	Pdf document	<a href="https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4d828916-38fa-4fb8-83d0-28f27ccb71be/budgeting%20and%20financial%20planning%20booklet.pdf">https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/4d828916-38fa-4fb8-83d0-28f27ccb71be/budgeting%20and%20financial%20planning%20booklet.pdf</a>
RE-SERVES PROJECT	Website	<a href="https://www.re-serves.it/en/">https://www.re-serves.it/en/</a>

## Test

### Q1. Care sunt principalele elemente pentru construirea unui plan financiar? D)

- a) Identificarea obiectivelor, listarea activelor și pasivelor, datorii și ipoteci, monitorizare și optimizare
- b) Identificarea obiectivelor, falimentul, fluxul de numerar și monitorizarea cheltuielilor, monitorizarea și optimizarea
- c) Identificarea obiectivelor, listarea activelor și pasivelor, monitorizarea fluxului de numerar și a cheltuielilor, corupția
- d) Identificarea obiectivelor, listarea activelor și pasivelor, monitorizarea și optimizarea fluxului de numerar și a cheltuielilor

### Q2. Ce înseamnă strategia SMART? C)

- a) Scurt, măsurabil, realizabil, relevant, legat de timp
- b) Specifice, măsurabile, realizabile, relevante, gândire
- c) Specifice, măsurabile, realizabile, relevante, limitată în timp
- d) Specifice, măsurabile, realizabile, respectuos, time-bound

### Q3. Ce este modelul Canvas? A)

- a) un model de management pentru elaborarea planului de afaceri
- b) un instrument pentru proiecte de artă
- c) un model de bună practică
- d) un model de găsire a finanțării pentru tineri

### Q4. Uniunea Europeană finanțează mobilitatea voluntarilor în străinătate. A)

- a) adevărat
- b) fals

### Q5. Cine poate participa la programul Erasmus pentru tinerii antreprenori? B)

- a) atât cadrele didactice, cât și artiștii din sectorul educațional
- b) atât antreprenorii noi, cât și antreprenorii debutanți în orice sector
- c) numai antreprenorii cu 10 ani de experiență
- d) numai întreprinzătorii cu un venit de cel puțin 100.000 de euro pe an

### Q6. Ce înseamnă analiza S.W.O.T? A)

- a) Este un acronim pentru a analiza consolidarea și punctele slabe ale unei afaceri
- b) Este ceva legat de dezvoltarea bugetului unei companii
- c) Este un cadru pe care îl poți aplica pentru a analiza succesul companiilor de pe piața de cel puțin nr. 10 ani





d) Este un acronim care identifică utilizarea rațională a resurselor naturale la nivelul companiei (sol, apă etc.)

**Q7. Cine sunt părțile interesate cheie în ecosistemele dumneavoastră și care se referă la afacerea dvs.? B)**

- a) persoanele care vă pot cumpăra produsele și serviciile
- b) organizații de susținere a afacerilor, bănci, alte companii, administratori publici, potențiali clienți
- c) administratorii publici care pot introduce politici și măsuri pentru a sprijini dezvoltarea afacerii mele
- d) părinții mei ajutându-mă și sprijinindu-mă în dezvoltarea ideii mele de afaceri

**Q8. Ce înseamnă "Antreprenoriat colaborativ"? D)**

- a) într-o companie lucrează de obicei oameni care cooperează în afaceri
- b) se referă la diferitele colege directe și apropiate pe care le are o persoană în timp ce lucrează într-o companie
- c) înseamnă că antreprenorii trebuie să coopereze pentru a avea succes într-o economie globalizată
- d) indică faptul că antreprenorii colaborează pentru a genera în comun idei care rezultă din schimbul de informații și cunoștințe, resurse.

**Q9. Ce înseamnă "costuri fixe" pentru o companie? D)**

- a) a indicat că valoarea banilor se modifică în funcție de mai mulți factori
- b) se referă la faptul că o societate trebuie să suporte costurile relevante pentru a rămâne pe piață
- c) sunt costuri pe care o companie trebuie să le ia întotdeauna în considerare în elaborarea bugetului său anual
- d) sunt costuri care acoperă închirierea spațiilor și birourilor, utilități, salarii pentru plata personalului etc.

**Q10. De ce este deosebit de important să verificăm periodic bugetul? C)**

- a) pentru că puteți monitoriza modul în care afacerea dumneavoastră se desfășoară
- b) pentru că puteți reacționa în timp util în caz de probleme și probleme critice
- c) în acest fel este posibil să se verifice modul în care merge lucrurile în cadrul companiei, de exemplu, vânzarea, cumpărarea și schimbarea strategiei în caz de probleme
- d) poți evita să descoperi probleme în veniturile tale la timp.

## Referințe

- H. Rocha & R. Miles, (2009), A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management, Journal of Business and Ethics, 2009, [https://www.researchgate.net/publication/225319379\\_A\\_Model\\_of\\_Collaborative\\_Entrepreneurship\\_for\\_a\\_More\\_Humanistic\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/225319379_A_Model_of_Collaborative_Entrepreneurship_for_a_More_Humanistic_Management)
- Angela Caridà - Maria Colurcio - Monia Melia, (2015), Designing a collaborative business model for SMEs, Sinergie- Italian Journal of Management, Vol. 33, N. 98, <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-a-collaborative-business-model-for-SMEs-Carid%C3%A0-Colurcio/7dd1b1900ea85b336377634faaccf62bd3e3d6aa>

