

**Programul Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova
2007-2013**

Proiectul
***”Rețea de formare profesională
pentru administrația publică locală”***
COD MIS ETC 2287

*Manual
Managementul de proiect*



Proiect finanțat de
UNIUNEA EUROPEANĂ



România-Ucraina-Republica Moldova
PROGRAM DE COOPERARE TRANSFRONTALIERĂ



Proiect implementat de
Consiliul Județean Vaslui

CUPRINS

PARTEA I: MANAGEMENTUL DE PROIECT - Noțiuni generale

CAPITOLUL I - Proiect - definiție și caracteristici

1.1. Proiect, program, politici	2
1.2. Ciclul de viață al unui proiect	4

CAPITOLUL II - Managementul de proiect

2.1. Funcțiile managementului de proiect	8
2.2. Principiile managementului de proiect	10
2.3. Managementul riscului	11
2.4. Managementul calității	14
2.5. Managementul resurselor umane	16
2.6. Managementul timpului	16
2.7. Managementul comunicării	17
2.8. Managementul financiar	17
2.9. Managementul achizițiilor	18
2.10. Managementul integrat al proiectului	18

CAPITOLUL III - Categori de persoane implicate în proiect

3.1. Grupul țintă și beneficiarii proiectului	19
3.2. Alte categorii implicate	19

PARTEA II: FAZELE UNUI PROIECT

CAPITOLUL IV - Faza precontractuală

4.1. Analiza contextului a grupurilor interesate și a nevoilor	24
4.2. Analiza SWOT	25
4.3. Selectarea și formularea problemei	30
4.4. Planificarea proiectului	34
4.4.1. Definirea scopului și obiectivelor	34
4.4.2. Definirea și planificarea activităților și subactivităților	35
4.4.3. Estimarea și planificarea resurselor	37
4.4.4. Rezultate anticipate	39

CAPITOLUL V - Faza contractuală

5.1. Contractul de finanțare	41
5.2. Monitorizarea proiectului - componenta tehnică și financiară	42
5.3. Încheierea și evaluarea proiectului	45

CAPITOLUL VI - Faza postcontractuală

6.1. Diseminarea și exploatarea proiectului	50
---	----

<i>Anexa - Fișa de proiect</i>	54
--------------------------------------	----

<i>Bibliografie</i>	59
---------------------------	----

CAPITOLUL I

Proiect - definiție și caracteristici

1.1. PROIECT, PROGRAM, POLITICI

Cuvinte cheie:	proiect, program, politici
----------------	----------------------------

Pornind de la **etimologia** cuvântului **proiect** care din limba latină "*projectum, projicere*" înseamnă "*a arunca înainte*" putem aborda proiectul ca fiind acel proces care presupune:

- ☞ un punct de plecare...
- ☞ de la care...
- ☞ cineva aruncă ceva înainte ...
- ☞ spre o anumită țintă ...

În jurul acestor repere literatura de specialitate oferă diverse **definiții**. O definiție simplă a proiectului este următoarea: "*proiectul este un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic*"¹. O altă abordare apropiată subliniază că sub denumirea de proiect sunt însumate "*o serie de activități interdependente, care se derulează potrivit unui plan, pentru a atinge un anumit obiectiv/ pentru a obține anumite rezultate într-o perioadă de timp bine delimitată; activitățile din cadrul proiectului încetează în momentul în care obiectivul respectiv a fost atins*"². "*Proiectul se definește ca un proces repetitiv care realizează o cantitate nouă, unicat, bine definită, în cadrul unei organizații specializate*"³.

Pornind de la aceste încadrări se pot identifica următoarele **trăsături ale unui proiect**:

- are ca **scop** rezolvarea unei probleme sau ameliorarea unei situații problematice;
- este **realist** astfel încât scopul trebuie să fie posibil de îndeplinit;
- este **unic** prin faptul că reprezintă o soluție specifică la o problemă bine delimitată de un anumit context;
- este **limitat în timp și spațiu** deoarece are un început și un final bine definit într-un spațiu concret;
- este **complex** deoarece implică cunoștințe economice și tehnice de specialitate din domeniul de intervenție a proiectului, o gamă amplă de cunoștințe și

¹ A guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition, Project Management Institute, p.4;

² <http://www.projectmanagement.ro>

³ Constatin Opran (coord), Curs Managementul proiectelor, SNSPA, București, 2002, p.40;

aptitudini organizatorice;

- este **colectiv** deoarece este derulat de o echipă spre beneficiul unei colectivități, producând în mod obligatoriu o schimbare față de starea inițială;
- este **incert**, astfel încât riscurile trebuie identificate de la început și gestionate corespunzător astfel încât rezultatul final să nu fie afectat;
- este **evaluabil** astfel încât se poate aprecia dacă s-a realizat ceea ce s-a propus la nivelul calitativ dorit;
- este **autonom** față de activitățile curente ale organizației/organizațiilor implicate în realizarea lui;
- are un **ciclu de viață determinat** fiind compus din mai multe etape obligatorii.



Proiectul reprezintă un set unic de **activități** integrate, organizate metodic și progresiv, desfășurate într-o **perioadă determinată de timp**, cu **resurse de/limitate**, care impune **structuri organizatorice și metode speciale** pentru obținerea cu succes de noi **rezultate** complexe necesare pentru atingerea și satisfacerea de **obiective** clar definite care în esență conduc la schimbarea în bine a situației unui grup de oameni.

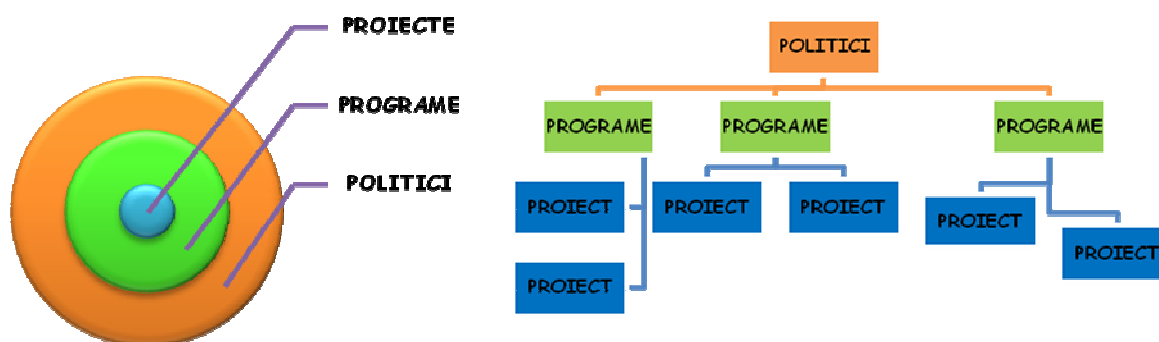
Simplificând, un proiect este un grup de activități planificate într-o perioadă de timp determinată, relaționate în mod organizat și condiționate/controlate pentru îndeplinirea unui scop.

Pentru a evita confuziile care se pot face între o serie de termeni e profil se impune delimitarea conceptuală: **proiect - program - politici**.

Programul reprezintă un **grup de proiecte independente** administrate în mod coordonat, în general **fără un termen de încheiere precis delimitat**, cu un **aspect dinamic**, cu **rază largă de acțiune**, pentru a obține **rezultate** care nu ar fi posibile prin derularea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte.



Între cele trei concepte se poate trasa sensul incluziunii conform căruia politicile se dezvoltă prin programe structurate în realizarea de proiecte. Se observă că programul poate subordona unul sau mai multe proiecte a căror desfășurare nu este neapărat simultană.



Analiza comparativă între program și proiect

Caracteristici	Program	Proiect
Nivel de amplasare	Mare (scală națională/internațională)	Punctual/local
Poziționare	Instrumente de operaționalizare a strategiilor	Componente ale programelor/inițiative
Buget	Global și ajustabil	Fix
Durată	Nedefinită, ani	Precisă, luni, ani
Rolul echipei	Planificare, coordonare, supervizare	Implementare directă

1.2 CICLUL DE VIAȚĂ AL UNUI PROIECT

Cuvinte cheie:	faza, proces, formulare, planificare, implementare, evaluare,
-----------------------	---

Un proiect are o anumită viață, sau un ciclu de viață, pornind de la faza de identificare și formulare, trecând prin faza de implementare și ajungând la evaluarea finală și încheiere proiectului. Ciclul de viață al unui proiect este definit ca perioada de timp în care are loc desfășurarea proiectului. Realizarea proiectului impune, trecerea lui prin toate etapele ciclului de viață.

Abordările din literatura de specialitate referitoare la etapele din viața unui proiect, deși diferite, pornesc însă de la ideea că un proiect reprezintă punerea în practică a unei idei care mai întâi este formulată (*faza de concepție* sau de *formulare*), apoi aceasta este planificată/proiectată astfel încât să putem pune în practică ideea respectivă (*faza de planificare*), după care se trece la aplicare/executarea celor planificate (*faza de implementare*), după care se poate realiza evaluarea finală a celor implementate pentru a ne asigura dacă obiectivele au fost atinse (*faza de evaluare*).

Astfel, orice proiect trece prin următoarele **faze**:

- **Identificare, Analiză, Definire, Concepție/Formulare** (stabilirea ideii de

proiect în funcție de cerințele programului de finanțare sau de cerințele clientului organizației, eventual consultarea cu potențialii beneficiari);

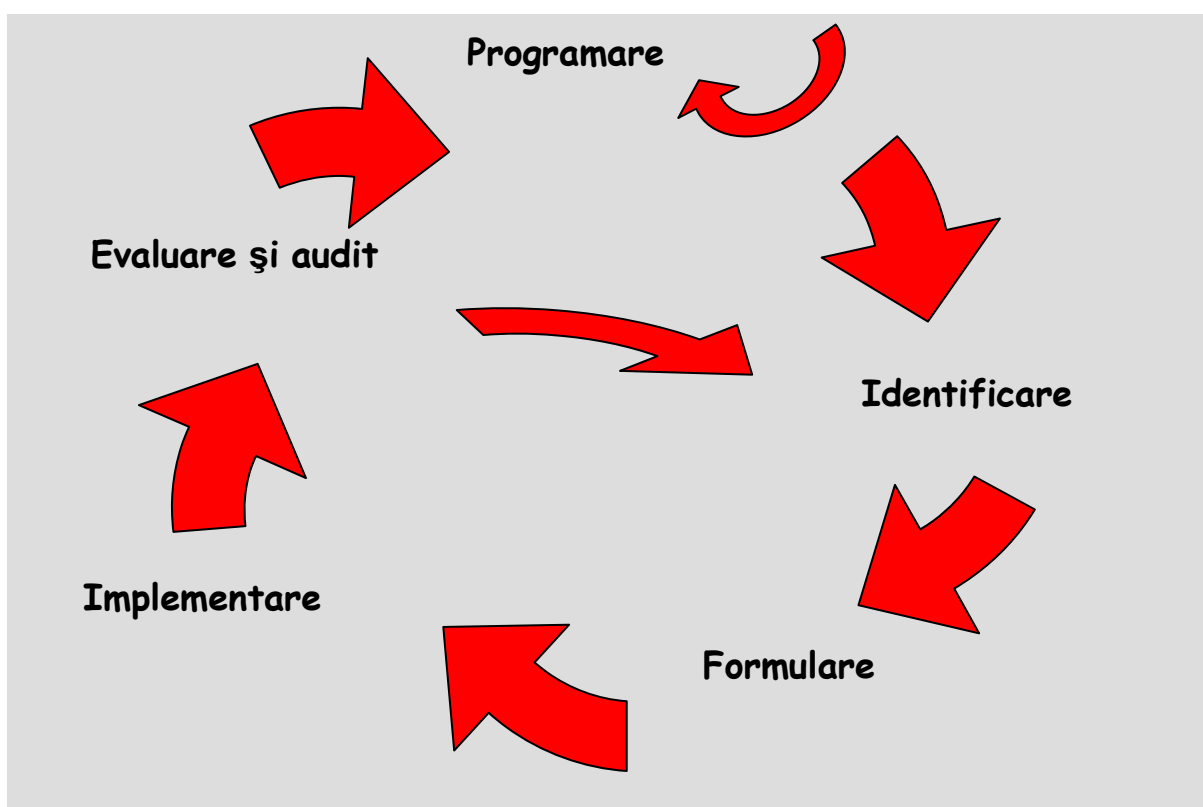
- **Planificare** (dezvoltarea ideii de proiect într-o structură coerentă ce conține identificarea scopului, obiectivelor proiectului, planificarea activităților, identificarea rezultatelor și a beneficiarilor proiectului, planificarea resurselor necesare proiectului, inclusiv stabilirea bugetului);



- **Implementare sau execuție** (mobilizarea resurselor pentru punerea în aplicare a celor formulate și planificate cu realizarea concomitentă a marketingului de proiect - comunicarea continuă cu forumul decizional și potențialii beneficiari);

➤ **Evaluare (monitorizare și control) și încheiere** (analiza progresului proiectului prin compararea celor obținute la final cu cele propuse pentru a vedea în ce măsură obiectivele proiectului au fost atinse, identificarea unor soluții mai bune pentru proiecte viitoare în baza experienței câștigate, identificarea necesităților pentru proiectele viitoare).

CICLUL MANAGERIAL AL PROIECTELOR (PCM - PROJECT CYCLE MANAGEMENT)



Este foarte important să cunoaștem toate etapele ciclului sau fazele prin care trece un proiect tocmai pentru a evita situația în care, din neglijență sau necunoaștere, nu acordăm atenția necesară uneia dintre acestea. Riscul în acest caz devine unul foarte mare. Putem ajunge să ne regăsim în situația în care implementăm deja un proiect în care am sărit, de exemplu, peste faza de identificare a nevoii sau de formulare corectă a problemei. Ce înseamnă acest lucru, mai simplu spus? Implementăm un proiect de care nu este nevoie sau, implementăm un proiect într-o manieră nerealistă. O altă situație în care ne putem regăsi: implementăm un proiect în care nu am planificat nimic, implicit, implementăm lucruri pe care nu le cunoaștem, ne îndreptăm către o țintă vag conturată, nu avem obiective clare, neavând obiective, nu știm care sunt activitățile care ar trebui realizate și tot așa.

Iată că simpla cunoaștere și înțelegere a etapelor sau fazelor din ciclul de viață al proiectului ne poate ajuta extrem de mult în munca pe care o depunem ca manageri de proiect. Derularea proiectelor prin structuri bine delimitate reduce gradul de nesiguranță, crește controlul modului de desfășurare și permite luarea deciziilor după fiecare fază.



Fază - cuprinde activitățile în urma cărora sunt obținute rezultatele scontate

Proces - o serie de acțiuni întreprinse pentru a obține anumite rezultate.⁴

În practică durata și importanța fiecărei faze a proiectului diferă pentru diferite tipuri de proiecte, dependent de extinderea acestora, scopurile și modalitățile de operare specifice. Astfel, etape precum cele de programare, identificare și formulare pot fi condensate într-un interval scurt de timp în proiectarea proiectului, iar evaluarea poate fi parte a implementării. Este observat că fazele nu reprezintă pur și simplu un lanț secvențial de pași, ci constituie procese iterative. De exemplu, problemele sau schimbările care apar în faza de control pot necesita re-planificare sau chiar modificări ale obiectivelor și scopurilor stabilite în faza de inițiere a proiectului. Se poate ca unele proiecte să nu treacă prin toate fazele, deoarece sunt proiecte pot fi terminate înainte de a ajunge la închidere, sau unele nu parcurg faze structurate de planificare și/sau monitorizare.

În căutarea unui model structurat de proiectare care să minimizeze

⁴ Institutul de Managementul Proiectelor

pierderile potențiale și să maximizeze câștigurile teoretice în plus valoare sintetizăm în tabelul de mai jos principalele abordări în ceea ce privește etapele de derulare a proiectelor cu evidențierea conexiunilor aferente.

FAZELE PROIECTULUI

I.	ANALIZĂ	PROIECTARE	IMPLEMENTARE	MONITORIZARE, EVALUARE		
II.	INIȚIERE	PLANIFICARE	EXECUȚIE	EVALUARE/ CONTROL REVIZUIRE	FINALIZARE	
III.	CONCEPERE	DEZVOLTARE	REALIZARE		ÎNCHEIERE	
IV.	DEFINIRE		COORDONAREA CONTINUĂ Demarare, control, rezolvarea discontinuităților, încheierea			ACCEPTAREA/ ASUMAREA ȘI VALORIZAREA REZULTATELOR PROIECTULUI
V.	FAZA PRE-PROIECT		FAZA PROIECT			FAZA POST- PROIECT
VI.	FAZA PRECONTRACTUALĂ Identificare și formulare		FAZA CONTRACTUALĂ Demarare, implementare, finalizare			FAZA POST CONTRACTUALĂ Valorizare
	1. Justificare: analiza grupurilor, analiza problemelor, analiza obiectivelor, analiza strategică 2. Proiectarea: matrice logică, activități, resurselor, analiza cost- beneficiu		1. managementul echipei 2. comunicare 3. asigurarea calității 4. monitorizare, evaluare, raportare 5. managementul financiar 6. managementul riscurilor			1. diseminare 2. branding 3. transfer 4. multiplicare 5. mainstream 6. sustenabilitate

CAPITOLUL II

Managementul de proiect

2.1. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI DE PROIECT

Cuvinte cheie:	management, management de proiect, funcții: planificare, organizare, implementare, control și conducere
-----------------------	---

Managementul se definește în general ca știința și arta organizării și conducerii unei activități sau organizații.

Pentru sintagma managementul de proiect au fost formulate definiții diferite:

☞ *"Managementul de proiect constă în planificarea, organizarea și gestionarea (controlul) sarcinilor și resurselor, ce urmărește atingerea unui anumit obiectiv, în condițiile existenței unor constrângeri, referitoare la timp, resurse și costuri."*⁵



☞ *"Managementul proiectelor reprezintă planificarea, organizarea, monitorizarea și controlul tuturor aspectelor proiectului, precum și managementul și leadership-ul tuturor celor implicați pentru a realiza în siguranță obiectivele proiectului în cadrul criteriilor agreeate de timp, costuri, domeniu de aplicare și performanțe/calitate"*⁶

☞ *"Managementul proiectelor este ansamblul de activități referitoare la atingerea cu succes a unui grup de obiective. Acesta include planificarea, programarea și susținerea desfășurării activităților cuprinse în proiect"*⁷

În esență **managementul proiectelor** este un proces dinamic, prin care resursele necesare sunt utilizate și organizate într-o asemenea manieră încât să conducă la îndeplinirea obiectivelor proiectului. Plastic vorbind putem asimila managementul de proiect cu activitatea de ingrijire a unui **POM UNIC**:

P - planificare	U - utilitare/instrumente
O - organizare	N - nevoi
M - măsurare/dozare	I - indicatori
	C - constrângeri

Pornind de la această comparație putem extinde definiția **managementului de proiect** ca o abordare metodică a planificării, organizării și măsurării resurselor,

⁵ Manual de managementul proiectelor , Guvernul României, Departamentul de integrare europeană (1998)

⁶ Standardul român SR 13465:2007

⁷ Conform. dicționar Webster's Online

utilizând un set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente și tehnici specifice pentru a răspunde adecvat unor nevoi reale în vederea atingerii indicatorilor propuși cu respectarea constrângerilor financiare, de timp, performanță/calitate și cele de natură tehnică.

Pentru gestionarea eficientă a unui proiect este esențială înțelegerea **funcțiilor managementului**:

1. **Planificarea/previziunea** - munca făcută de manager pentru a stabili modul în care se va desfășura un proiect. Planificarea presupune: identificarea scopului și obiectivelor proiectului, stabilirea metodelor necesare obținerii acestora (strategia), stabilirea activităților proiectului și a resurselor necesare, realizarea unui plan de protejare a resurselor proiectului, realizarea de planuri de rezervă). Simplu spus, a planifica înseamnă să stabilești unde vrei să ajungi, de ce vrei să ajungi acolo, cum vei ajunge acolo, ce îți trebuie ca să ajungi acolo și cum îți dai seama dacă ai ajuns sau nu.
2. **Organizarea** - definirea și alocarea resurselor proiectului, precum și a activităților și sarcinilor din proiect ținând cont de planificarea făcută. Organizarea presupune: stabilirea structurii organizatorice a echipei de proiect, identificarea și repartizarea rolurilor membrilor echipei în cadrul proiectului, definirea politicilor, procedurilor și tehnicilor managementului proiectului, pregătirea statutului managerului de proiect și a instrumentelor de delegare, stabilirea standardelor de autoritate și responsabilitate ale echipei de proiect, alocarea resurselor materiale și financiare pe activități.
3. **Implementare** - punerea în practică a celor planificate și armonizarea deciziilor și acțiunilor cu următoarele subacțiuni: pregătirea și derularea activităților proiectului, instruirea personalului, supervizarea, armonizarea deciziilor și acțiunilor individuale, monitorizarea resurselor și activităților.
4. **Control** - procesul prin care managerul se asigură că activitățile se realizează conform planificării și că este obținut progresul în direcția obiectivelor. Controlul presupune stabilirea criteriilor și indicatorilor de performanță (calitate, proceduri, costuri, încadrare în timp), stabilirea unui traseu informațional, planificarea revizuirii regulate a strategiei în funcție de rezultatele evaluării. Controlul este o funcție care trebuie îndeplinită pe toată durata derulării proiectului.
5. **Conducere** - direcționarea oamenilor implicați prin analiza opțiunilor, luarea deciziilor și comunicarea lor.

Elemente deosebit de importante sunt elaborarea studiului de fezabilitate, studiu de fezabilitate și planul de afaceri pentru proiectul propus de a fi finanțat

sau în curs de realizare. Acestea se pot defini ca **mijloace** prin care se poate ajunge la decizia de a investi, de aceea sunt concepute în scopul de a reflecta cât mai favorabil punctele tari ale proiectului și de a indica măsurile cele mai potrivite pentru estomparea punctelor slabe. Categoria aceasta de studii se pot realiza numai într-o echipă multidisciplinară, în care informațiile solicitate în conținut să fie orientate de specialiști. Alături de organizare, foarte importante sunt însă și structurarea informației, procesarea adecvată a datelor și modul de prezentare alături de o analiză financiară și economică adecvată.

ATENȚIE !



- ✓ Planificarea este inutilă fără obiective clare.
- ✓ Un lucru neplanificat nu poate fi realizat.
- ✓ Implementarea devine o simplă execuție aleatorie fără planificare și organizare.
- ✓ Controlul execuției aleatorii, fără planificare și organizare, nu se poate aplica decât în sens

negativ și nu încurajează progresul, iar conducerea devine doar manifestare lipsită de obiect al puterii.

2.2. PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI DE PROIECT

Cuvinte cheie:	angajament, succes predefinit, eficiență, /consistență internă/interdependență, strategie, control, canal unic de comunicare, mediu de lucru stimulat.
-----------------------	--

Încercările teoretice de a standardiza activitatea referitoare la managementul de proiect în vederea asigurării performanței arată preocuparea de a stabili o serie de principii fundamentale aplicabile acestui domeniu.

Astfel în concepția lui R. Max Wideman⁸ se pot delimita 7 principii fundamentale ale managementului de proiect:

1. **Principiul angajamentului:** ambele părți știu foarte bine ce efort trebuie depus pentru realizarea proiectului, cunosc procesele și riscurile asociate proiectului, sunt dispuse să își împartă și să își asume responsabilitățile, riscurile și eventualul eșec.
2. **Principiul succesului predefinit:** criteriile de succes sunt convenite de la început și constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării

⁸ Alina Bârgăoanu apud R. Max Wideman, "Fundamental Principles of Project Management", Project Management Forum, Digest Volume 4, nr.7, iulie 1999

finale. Criteriile de succes se referă la derularea proiectului (respectarea limitelor de timp, a bugetului și exploatarea eficientă a tuturor resurselor) și la produsul final (calitate, standarde tehnice, relevanță, eficiență, aria de cuprindere, percepție creată în jurul produsului/serviciului).

3. **Principiul eficienței:** interdependența care există între aria de intervenție a proiectului, timpul alocat, bugetul stabilit și calitatea proiectată a produsului final.
4. **Principiul strategiei:** acest principiu stabilește *ce* trebuie făcut și *când*.
5. **Principiul controlului:** acest principiu stabilește *cum* trebuie făcut un anumit lucru și de către *cine*.
6. **Principiul canalului unic de comunicare** între finanțator și beneficiar.
7. **Principiul mediului de lucru stimulat:** managerul de proiect are obligația de a crea pentru membrii echipei un mediu care să permită exploatarea întreg potențialului resursei umane. Crearea acestui mediu încurajator se realizează atât prin adoptarea unui stil managerial adecvat tipului de proiect cât și prin administrarea inteligentă a relației cu organizația în ansamblu. Echipa de proiect nu trebuie să fie izolată de restul organizației din care face parte deoarece însăși proiectul trebuie cunoscut, acceptat, asumat și chiar apreciat la nivel de organizație.

2.3. MANAGEMENTUL RISCULUI

Cuvinte cheie:	risc, abordarea riscului (identificare, analiză și evaluare), riscuri interne și externe, metode de identificare, analiză și monitorizare/diminuare a riscurilor
-----------------------	--

Riscul este o dimensiune inherentă oricărei activități umane. El se manifestă continuu, în diferite forme și sub diferite aspecte. **Riscul** este definit ca nesiguranța asociată oricărui rezultat. Riscul este o posibilă barieră către succesul proiectului, astfel încât putem spune că orice proiect este sensibil la risc dacă atunci când se produce riscul sunt periclitare aspectele esențiale ale acestuia. Posibilitate de periclitate poate lua în cazul unui proiect multiple forme: produsele/serviciile finale au o calitate inferioară celei proiectate, costurile sunt cu mult mai mare decât cele inițial stabilite, resursele nu au fost exploatate în mod eficient, sunt deteriorate sau epuizate, termenul pentru realizarea livrabilului este depășit , etc.

Abordarea riscului înseamnă:

1. *Identificarea riscurilor*

2. **Analiza riscurilor** în ceea ce privește impactul asupra performanței, costurilor, programării activităților și a calității acestora
3. **Estimarea** probabilității producerii riscului în timpul derulării proiectului (gradul de expunere la risc). Dacă riscul are o probabilitate de apariție și un impact ridicat asupra proiectului, atunci trebuie luate măsuri suplimentare. Dacă riscul are o probabilitate mică de apariție și impactul este mic atunci nu trebuie risipită prea multă atenție asupra lui.
4. **Prioritizarea** riscurilor în funcție de gradul de expunere, efectul potențial și problemele asociate riscului proiectului
5. **Monitorizarea** factorilor de risc și **adoptarea de măsuri adecvate** pe durata executării proiectului.



Managementul riscului înseamnă identificarea contramăsurilor ce trebuie luate pentru a preveni, a diminua efectele riscurilor identificate. Managementul riscului se aseamănă cu un control medical: pacientul expune simptomele, medicul pune diagnosticul, recomandă tratament, iar după efectuarea lui pacientul revine la control⁹.

Pornind de la această analogie putem identifica 3 etape:

1. Stabilirea diagnosticului = cartografierea/identificarea riscurilor. Ca tehnici de identificare putem folosi: lista cu riscuri posibile, brainstorming, interviuri cu persoanele implicate/afectate în cadrul proiectului, utilizarea profilului de risc (chestionar care vizează principalele zone de incertitudine, analogii prin stabilirea riscurilor în baza experienței anterioare).
2. Tratamentul = dezvoltarea unei strategii de răspuns la factorii de risc (definirea riscurilor cu identificarea condițiilor de producere și a consecințelor)
3. Controlul și monitorizarea rezultatelor tratamentului = controlul riscurilor se realizează în paralel cu monitorizarea proiectului. A controla riscul înseamnă a-l înțelege, a-l putea cuantifica, și a-i conștientiza consecințele.

Riscurile identificate trebuie abordate în următoarea ordine:

1. *Riscurile cu impact mare și probabilitate mare*
2. *Riscurile cu impact mare și probabilitate mică*
3. *Riscurile cu impact mic și probabilitate mare*
4. *Riscurile cu impact mic și probabilitate mică*

Managerul trebuie să cerceteze riscurile cu impact mare sau probabilitate mare, ca

⁹ Jean - Paul Louisot, "What Makes an Effective risk Manager?", Risk Management Magazin, iunie 2003

să determine, pentru fiecare în parte, mijloacele care să asigure fie reducerea impactului, dacă riscul s-ar materializa, fie reducerea probabilității de apariție, fie ambele.

Exemplu 1:

Pentru un proiect întins pe mai multe luni, aveți relații contractuale cu un furnizor. Care sunt factorii de risc legați de furnizorul respectiv?

- furnizorul poate da faliment pe durata executării proiectului;
- nu poate furniza anumite componente esențiale;
- fabricantul componentelor respective dă faliment;
- producătorul face schimbări semnificative în specificații;
- proiectul nu specifică componentele corecte.

Exemplu 2:

Proiectul prevede inaugurarea la timp a unui nou sediu pentru firmă. Ce măsuri puteți lua pentru ce fel de riscuri posibile?

Riscuri	Măsuri
- întârzierea lucrărilor de modernizare	- fixarea termenelor pentru constructori cu mult timp înaintea datei reale.
- întârzierea livrării unor piese de mobilier	- stabiliți furnizori de rezervă.

Strategiile cele mai utilizate de reducere a riscurilor sunt: acceptarea riscurilor, evitarea riscurilor, monitorizarea riscurilor și pregătirea planului pentru situații imprevizibile, transferul riscurilor, reducerea sistematică a riscurilor.¹⁰

Cea mai relevantă și des întâlnită clasificare a riscurilor este cea care propune:

- ☞ **riscuri interne:** fraude sau greșeli manageriale. Riscul de apariție este mai mare în cadrul organizațiilor în care nu există un sistem de control intern funcțional. Printre metodele de reducere a apariției riscurilor interne putem enumera: instruirea și responsabilizarea echipei, monitorizarea activităților și stabilirea modului de gestionare adecvată a resurselor, existența și aplicabilitatea unor proceduri de lucru, efectuarea de evaluări și audituri.
- ☞ **riscuri externe:** evenimente externe care pot afecta negativ proiectul. Acestea nu pot fi controlate de organizație și se pot referi la: retragerea unui finanțator din țară, incendii, inundații, calamități etc, crize economice, schimbări legislative. Printre strategiile care pot diminua efectele acestor tipuri de riscuri putem menționa: diversificarea surselor de finanțare, crearea planurilor de rezervă, asigurările, etc.

În cadrul echipei poate exista chiar o persoană a cărei sarcină să fie exclusiv legată

¹⁰ Constantin Opran, coord. Op.cit.p.175

de managementul riscurilor. În momentul conceperii bugetului trebuie să se aloce sume de bani care să acopere astfel de situații. În majoritatea bugetelor finanțatorii au alocat o linie separată **cheltuieli diverse și neprevăzute**.

Referitor la strategiile pentru reducerea riscurilor următoarele trei acțiuni, frecvente, nu dau rezultate și sunt de evitat:

- ☞ **strategia struțului:** persoana responsabilă cu managementul riscului ignoră riscurile sau pretinde că acestea nu există
- ☞ **strategia rugăciunii:** persoana responsabilă cu managementul riscului lasă pe seama divinității ca problemele să se rezolve sau să dispară
- ☞ **strategia negării:** persoana responsabilă cu managementul riscului admite faptul că unele situații pot cauza probleme, dar nu acceptă că acest lucru se poate întâmpla în proiectul în care lucrează.

Din ceea ce s-a prezentat mai sus eliminarea completă a riscului este opțiunea utopică și ineficientă din punct de vedere a costurilor. Eforturile nu trebuie canalizate spre **eliminarea** completă a riscurilor ci pentru **monitorizarea** acestora și atunci când pragul de risc (atât din punct de vedere a probabilității cât și al impactului) devine inacceptabil, pentru reducerea riscurilor. Managementul performant al riscului crește șansele ca proiectul să constituie un succes, în ciuda incertitudinilor care există în mediul exterior.

2.4. MANAGEMENTUL CALITĂȚII

Cuvinte cheie:	sistemul calității, calitate/standarde de calitate, controlul calității
-----------------------	---



Managementul calității proiectului reunește procesele necesare pentru asigurarea că proiectul va satisface cerințele/nevoile pentru care a fost lansat.

Managementul calității în proiecte este disciplina care este aplicată pentru a asigura că atât rezultatele proiectului cât și procesele prin care rezultatele sunt livrate satisfac necesitățile părților interesate. Calitatea este definită în sens larg ca fiind corepunzător pentru utilizare și mai restrâns ca gradul de conformitate al rezultatelor și procesului. În contextul managementului de proiect, calitatea este definită de client și reprezintă gradul în care proiectul și livrabilele acestuia ajung să satisfacă cerințele și așteptările clientului, pentru a le satisface.¹¹

Acesta se asigură prin următoarele procese majore: "planificarea calității", "asigurarea calității" și "creșterea calității".

¹¹ Asociația Project Management România, Managementul proiectelor: glosar, Editura economică, București, 2002

Planificarea calității proiectului: identifică standardele de calitate relevante pentru proiect și determină modalități de satisfacere a acestora.

Asigurarea calității: evaluează performanțele generale ale proiectului pentru asigurarea că acesta va satisface condițiile standardelor de referință

Controlul calității: implică monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului în vederea măsurării conformității lor cu standardele și reglementările de calitate de referință și identificarea căilor de eliminare a cauzelor de neconformitate.

Aceste trei procese interacționează între ele cât și cu celelalte procese ale managementului de proiect. **Managementul calității proiectului** se adresează atât managementului propriului propriu-zis cât și produsului/serviciului rezultat prin proiect. Poate fi coordonat de un compartiment specializat al organizației sau de către echipa de proiect însăși. În aceste situații personalul trebuie să posede cunoștințe de control statistic a calității, să fie capabil să utilizeze noțiuni ca:

- ☞ *prevenire* (împiedicarea apariției erorilor în execuția proiectului) și *inspecție* (împiedicarea detectării erorilor de către client)
- ☞ *caracteristici de referință* (rezultate statice față de care se compară conformitatea) sau *variabile de referință* (rezultate ce evoluează continuu și față de care se măsoară gradul de conformitate)
- ☞ *evenimente aleatorii* (evenimente neobișnuite) și *evenimente previzionate* (variații normale ale proceselor proiectului)
- ☞ *toleranțe* (intervale limită de conformitate).

Managementul modern al calității completează managementul proiectului, ambele discipline recunoscând importanța:

- ☞ satisfacției clientului/utilizatorului;
- ☞ acțiunilor de prevenire mai mult decât celor de corecție, costul acțiunilor de prevenire este întotdeauna mai mic decât costul corectării lor
- ☞ managementului responsabilității cu participarea întregii echipe și cu planificarea și estimarea responsabilă a resurselor necesare pentru realizarea proiectului

Totuși există o limitare în abordarea managementului calității de care trebuie să țină seama echipa de proiect. Durata limitată de realizare a proiectului presupune limitarea investițiilor în creșterea calității produsului/serviciului, mai ales în prevenirea apariției defectelor și evaluarea lor.¹²

¹² ¹² Constatin Opran, coord. *Op.cit.*p.232

2.5. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Cuvinte cheie:	resurse umane, fișa de post, sarcini, grup, echipa
-----------------------	--

Managementul resurselor umane reunește procesele care asigură utilizarea eficientă a resurselor umane implicate în proiect. Procesele specifice se referă la: planificarea organizațională (identificarea și atribuirea rolurilor, responsabilităților, relațiilor între cei implicați în proiect), recrutarea personalului care lucrează pe proiect, operaționalizarea echipei de proiect (dezvoltarea abilităților individuale și ale echipei, precum și armonizarea acestora)

Echipa de proiect și modul în care se realizează interacțiunile dintre membrii acesteia este crucială pentru succesul proiectului. Este esențial ca așteptările și responsabilitățile să fie discutate și definite în prealabil deoarece confuzia poate crea neînțelegeri serioase, conflicte interpersonale și probleme care pot ține pe loc proiectul, sau chiar să îl blocheze. Fișele de post, obligațiile contractuale și metodele de control a calității devin puncte de reper în derularea activității membrilor echipei de proiect.

Pentru selectarea unei echipe eficiente sunt necesari câțiva pași:

- ☞ Descrierea activităților elementare pentru fiecare obiectiv al proiectului;
- ☞ Transformarea activităților în sarcini de realizat și competențe necesare;
- ☞ Transformarea sarcinilor în responsabilități;
- ☞ Realizarea fișelor de post;
- ☞ Selectarea membrilor echipei. Recrutarea se poate realiza din interiorul organizației sau din exterior și include obligatoriu derularea unui interviu cu fiecare candidat. Astfel, managerul de proiect are nu numai responsabilitatea realizării proiectului ci și autoritatea de a decide cu cine va lucra pentru implementarea lui.

2.6. MANAGEMENTUL TIMPULUI

Cuvinte cheie:	estimare, planificare, control
-----------------------	--------------------------------

Managementul timpului reunește procesele care asigură derularea proiectului în limitele de timp stabilite. Procesele specifice se referă la: definirea activităților, planificarea și înlănțuirea în timp a activităților (stabilirea relațiilor de dependență și interdependență între activități), estimarea duratei fiecărei activități, consolidarea planificării (analiza desfășurării în timp, a duratelor, a resurselor necesare pentru respectarea limitelor de timp), monitorizarea modului în care este respectată planificarea inițială, controlul coordonat al eventualelor schimbări din punct de vedere al limitelor de timp.

2.7. MANAGEMENTUL COMUNICĂRII

Cuvinte cheie:	comunicare
-----------------------	------------

Managementul comunicării reunește procesele care asigură generarea, înregistrarea, diseminarea, stocare, utilizarea, prelucrarea și interpretarea informațiilor relevante pentru proiect. Procesele specifice se referă la: planificarea activităților de comunicare (determinarea nevoilor de informare ale factorilor de decizie și ale grupurilor interesate, cine, de ce fel de informație are nevoie, când are nevoie, cum va fi pusă la dispoziție aceasta), transmiterea în termen către factorii interesați, raportarea stadiului de implementarea a proiectului și a progreselor înregistrate, previziuni cu privire la posibile evoluții, informații despre închiderea proiectului și raportarea rezultatelor finale (către finanțator, către factorii de decizie, către grupurile interesate, către publicul țintă sau publicul larg).

2.8. MANAGEMENTUL FINANCIAR

Cuvinte cheie:	buget, buget pe activități, tipuri de bugete
-----------------------	--

Managementul financiar reunește procesele care asigură derularea proiectului în limitele financiare stabilite. Procesele specifice se referă la: planificarea resurselor (financiare, umane, informaționale și de echipament), ce resurse, în ce proporție/cantitate/valoare, estimarea costurilor pe care le presupune alocarea acestor resurse, bugetarea propriu-zisă, monitorizarea modului în care este respectată planificarea și alocarea inițială, controlul coordonat al eventualelor schimbări care intervin pe parcursul derulării proiectului din punct de vedere al costului.

Bugetul oferă o imagine clară asupra resurselor financiare necesare pentru implementarea unui proiect. În realizarea acestuia este nevoie de identificarea tuturor resurselor necesare, cantitatea pe fiecare articol de buget, estimarea prețurilor (prin consultarea prețurilor practicate pe piață și luând în calcul efectele inflației sau a altor factori astfel încât să se asigure realitatea prețului și după perioada estimată de evaluare și semnare a contractului de finanțare) și data la care va fi necesară ca resursa financiară să fie disponibilă - **buget pe categorii de cheltuieli**. De asemenea pentru identificarea tuturor resurselor este necesar să stabilim un **buget pe activități** pentru a fi siguri că fiecare activitate/subactivitate/operațiune are costurile evaluate și incluse. În cazul în care există mai multe surse se poate întocmi **buget pe surse de finanțare** care evidențiază entitățile finanțatoare și contribuția beneficiarului

2.9. MANAGEMENTUL ACHIZIȚIILOR

Cuvinte cheie:	achiziție
-----------------------	-----------

Managementul achizițiilor reunește procesele care asigură achiziționarea bunurilor și serviciilor din afara organizației promotoare. Procesele specifice se referă la: planificarea activității de achiziție (ce se achiziționează și când), planificarea achizițiilor (identificarea specificațiilor tehnice aferente produselor/serviciilor necesare implementării proiectului și a surselor care ar putea oferi produse/servicii cu astfel de trăsături), organizarea achiziției efective, selecție de oferte, testări de prețuri, administrarea contractelor, administrarea relației cu furnizorii, închiderea contractelor.

2.10. MANAGEMENTUL INTEGRAT AL PROIECTELOR

Cuvinte cheie:	management integrat
-----------------------	---------------------

Managementul integrat al proiectelor implică selectarea, coordonarea și sincronizarea proiectelor într-o organizație, astfel încât toți factorii principali pentru succes să fie optimizați. Managementul integrării proiectelor sau programelor implică analiza valorii investiției pe care proiectul o vizează, mobilizarea performanțelor și dinamicii echipei de proiect, monitorizarea, rezolvarea problemelor tehnice, de resurse și interpersonale la orice nivel, identificarea constrângerilor organizației și exploatarea lor.

Procese majore ale managementului integrat sunt: procesele de elaborare a planului de proiect, procesele de execuție și procesele integrate de control al schimbărilor. Fiecare proces include un set de intrări și un set de ieșiri. Derularea oricărui proces este facilitată prin utilizarea unui set de instrumente sau metode care constituie mecanisme aplicate intrărilor pentru a crea ieșirile.

În concluzie, conform celor detaliate mai procesele de management integrat a proiectelor sunt organizate în nouă domenii de cunoștințe:

1. Managementul integrării proiectelor
2. Managementul conținutului proiectelor
3. Managementul termenelor proiectelor
4. Managementul costului proiectelor
5. Managementul calității proiectelor
6. Managementul resurselor umane
7. Managementul comunicării
8. Managementul riscurilor
9. Managementul achizițiilor.¹³

¹³ Project Management Institute, a guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK

CAPITOLUL III

Categorii de persoane implicate în proiect

3.1. Grupul țintă și beneficiarii proiectului

Cuvinte cheie:	grup țintă, beneficiari direcți, beneficiari indirecti
-----------------------	--

Definirea **categoriilor de persoane implicate în proiect** este importantă deoarece acestea pot influența pozitiv/negativ derularea proiectului. Numărul și componența personalului implicat în proiect depinde de caracteristici precum: mărimea proiectului, termenul de finalizare, importanța, necesitățile proiectului. Printre categoriile de persoane care iau parte la derularea unui proiect sunt grupul țintă și beneficiarii. Delimitarea acestora este esențială pentru ca finanțatorul să înțeleagă pentru cine se vor adresa activitățile propuse în cadrul proiectului și rezultatele lui.



Grupul țintă (target group) - este reprezentat întotdeauna de acel grup de persoane care corespund unui anumit profil, au în comun o problemă care stă la baza dezvoltării proiectului - sunt cei pentru care se dorește îmbunătățirea unei anumite situații.

Beneficiarii direcți sunt acele persoane din cadrul grupului țintă care participă la activitățile proiectului, care beneficiază direct, nemijlocit de rezultatele acestuia. Grupul beneficiarilor direcți va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice sau de persoane juridice. Beneficiarii direcți sunt astfel cuantificabili.

Beneficiarii indirecti reprezintă segmentul de populație, aparținând sau nu grupului țintă, care beneficiază în mod indirect de rezultate/efecte, urmare a efectului multiplicativ. El va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane clar diferențiate, fiind în număr estimabil.

3.2. ALTE CATEGORII IMPLICATE

Cuvinte cheie:	finanțator, responsabil cu promovarea (promotor), stakeholders (părți interesate), echipa de proiect, realizatorul (conceptorul/project designer), manager de proiect, stiluri de conducere
-----------------------	---

Sponsorii/finanțatorii reprezintă susținătorii financiari ai unui proiect/program. Aceștia pot fi: instituții (Uniunea Europeană, Banca Mondială, Guvernul, diverse ONG-uri, persoane juridice private, persoane fizice). Sponsor poate fi chiar beneficiarul proiectului.

Responsabilul cu promovarea este o persoană/instituție care va asigura proiectului o imagine pozitivă (responsabil PR). Participarea acestuia este necesară mai ales în proiectele complexe, cu impact social mediatizat. Uneori, acesta este denumit promotor.

Stakeholders sau părțile interesate sunt persoane sau grupuri cu rol hotărâtor în realizarea cu succes a unui proiect. Aceștia pot fi: *interni* (angajații instituției care realizează proiectul, angajații entităților partenere, etc.) sau *externi* (organisme de interes public - sindicate, ONG-uri, organisme din administrația publică).

Rolul părților interesate:

- pot avea o contribuție esențială la reușită sau eșecul proiectului;
- comparativ cu un agent exterior proiectului, pot cunoaște mult mai bine în ce măsură anumite acțiuni sunt fezabile și ce resurse sunt necesare pentru realizarea anumitor obiective;
- așteptările acestora trebuie să fie gestionate pe parcursul derulării proiectului;
- pot oferi informații importante despre stadiul proiectului.

Echipa de proiect este structura care realizează și implementează proiectul. Fiecare membru trebuie să cunoască care îi sunt atribuțiile și să își asume responsabilitățile ce-i revin în proiect. De obicei, pentru managementul unui proiect este nevoie de crearea a minim două echipe, cu roluri diferite:

- echipa de conducere a proiectului, formată din 3 - 5 membri, cu rolul de a supraveghea mersul proiectului și de a decide asupra oportunității aplicării de măsuri corective și/sau preventive;
- echipa de proiect, constituită din toate acele persoane ale căror competențe sunt necesare pentru derularea proiectului.

Componența echipei de proiect este stabilită de conducerea organizației promotoare și este formată din cei care au interese/competențe directe în rezolvarea problemei sau care vor fi implicați în implementarea activităților propuse. Echipa își încetează activitatea după ce proiectul este finalizat.

Echipa de proiect trebuie să cunoască următoarele:

- numele și responsabilitățile persoanelor incluse în echipa de proiect: ce rol trebuie să îndeplinească fiecare dintre membrii echipei proiectului și de ce;
- obiectivele urmărite, rezultatele dorite și activitățile de desfășurat;
- informațiile relevante despre proiect: de ce și cât este de important proiectul pentru organizație;

- recompensele sau impactul ce pot apărea după încheierea proiectului;
- problemele și restricțiile posibile și dificultățile la nivelul fiecăreia dintre părțile implicate
- condițiile de lucru în echipă (subordonare, raportare, stabilirea priorităților, nivelul de decizie acceptat)
- regulile ce trebuie respectate în cadrul proiectului.

În esență, **funcționalitatea unei echipe** este condiționată de următoarele aspecte:

- ☞ competențele de specialitate ale membrilor corespund sarcinilor
- ☞ gradul de identificare cu obiectivele proiectului este mare
- ☞ există o bună motivare a membrilor
- ☞ sunt bine definite sarcinile și responsabilitățile fiecărui membru
- ☞ gradul de libertate acordat managerului de proiect este mare
- ☞ nu există concurență distructivă între membri.

Realizatorul (conceptorul/project designerul) este cel care concepe proiectul. Acesta poate fi persoană fizică, persoană juridică, grup de persoane din interiorul sau exteriorul organizației. În cazul proiectelor mari numărul organizațiilor implicate în conceperea unui proiect este mare, dintre acestea doar una având rol de coordonare. Celelalte pot participa sub diverse forme contractuale, cu stabilirea clară a rolului și obligațiilor ce le revin.

Managerul de proiect este persoana care răspunde de modul de derulare a proiectului, de îndeplinirea obiectivelor, de încadrarea în standardul de calitate cerut, de respectarea termenelor de proiect, inclusiv de persoanele implicate și de resursele alocate, în așa fel încât rezultatele muncii de proiect să fie optime. Uneori, ele este același cu cel care concepe proiectul.

Competențe necesare unui bun manager:

- ☞ *Competențe de specialitate* (în domeniul vizat de proiect și eventual în domenii conexe, în managementul proiectelor, cunoștințe de management general)
- ☞ *Competențe metodice* (gândire strategică, aptitudini organizatorice, aptitudini didactice, experiență în activitatea pe bază de proiecte)
- ☞ Competențe de leadership (capacități de conducere, motivare, delegare de competențe)
- ☞ *Competențe comunicaționale* (aptitudini de comunicare și negociere)

și unele **trăsături de personalitate**: autocontrol, creativitate, dorință de schimbare, rezistență la stres, inițiativă și răspundere, adaptabilitate, disciplină, o bună gestiune a riscului, integritate, atitudine pozitivă față de oameni.

O altă abordare aduce în discuție dependența managerului de proiect de 4 competențe:

- ☞ **știința:** înțelegerea teoriei de management de proiecte, a conceptelor și a practicilor
- ☞ **iscusința:** capacitatea de a utiliza tehnicile și metodele acestei profesii pentru a obține rezultatele scontate
- ☞ **abilitatea:** capacitatea de a integra și folosi știința și iscusința în diferite maniere
- ☞ **motivația:** capacitatea de a menține la nivelele dorite valorile, atitudinile și aspirațiile care ajută toți participanții la proiect să lucreze împreună pentru finalizarea proiectului.¹⁴

Responsabilitățile managerului de proiect pot varia în funcție de faza de derulare a proiectului. Acestea sunt evidențiate în tabelul centralizator de mai jos.

la începutul proiectului	în timpul proiectului	la sfârșitul proiectului
- definește scopul și obiectivele - întocmește planul proiectului - selectează personalul	- identifică și soluționează problemele apărute - monitorizează activitatea și ia decizii în consecință - studiază piața - comunică cu ceilalți participanți la proiect - efectuează analiza de buget, timp și resurse	- face analiza finală a bugetului și a situației efective - consemnează noile experiențe învățate - plasează membrii echipei în noi proiecte

În concluzie **profilul unui manager de proiect** este definit de următoarele:

☞ **comportamente:**

- sesizarea și valorificarea oportunităților, luarea inițiativei pentru punerea în mișcare a lucrurilor;
- rezolvarea creativă a problemelor;
- conducere autonomă;
- asumarea responsabilității și a proprietății asupra a ceea ce se întâmplă;
- înțelegerea substratului situațiilor complexe;
- crearea de legături efective, pentru gestiunea interdependențelor;
- îmbinarea creativă a diferitelor aspecte ale unui întreg;
- asumarea rațională a riscurilor;

☞ **atitudini:**

- orientare către realizare personală și ambicie
- încredere în sine și echilibru

¹⁴ Constantin Opran (coord.), *Op.cit.*, p.19

- perseverență
- nivel înalt de auto-control (autonomie)
- orientare către acțiune
- înclinare către experiența câștigată în muncă
- capacitate mare de muncă;
- hotărâre
- creativitate.

☞ **abilități**

- rezolvarea creativă a problemelor;
- forța de convingere;
- capacitate de negociere;
- abilitate de vânzare;
- capacitatea de a propune soluții viabile;
- conducerea holistică a situațiilor create pe parcursul derulării proiectului;
- gândire strategică;
- luarea de decizii în mod intuitiv, în condiții de incertitudine;
- capacitatea de relaționare cu toate părțile implicate (networking).

Stilul de conducere în munca de proiect variază în funcție de situație, faza proiectului, problemele care trebuie rezolvate sau persoanele care fac parte din echipă. Pentru reușita proiectului este însă de preferat stilul cooperant în locul celui autoritar.

Stil	Caracteristici
autoritar	Managerul de proiect decide totul
patriarhal	Managerul decide totul, dar înainte de luarea deciziilor, încearcă să convingă membrii.
consultativ	Managerul decide, dar se consultă cu membrii înainte de a lua decizii.
cooperativ	Este informată echipa, care își expune punctul de vedere înainte de luarea deciziei.
participativ	Echipa face propuneri, iar managerul de proiect alege cea mai bună variantă
democratic	Echipa decide după ce s-au stabilit limitele decizionale, managerul este coordonator.

CAPITOLUL IV

Etapa precontractuală

4.1 Analiza contextului, a grupurilor interesate și a nevoilor

Cuvinte cheie:	context, grup de interese, analiza nevoilor
-----------------------	---

Orice proiect pornește de la o idee. Această idee trebuie verificată având în vedere cel puțin două elemente: mediul și nevoile. Mediul se referă la **analiza contextului** politic, sectorial și instituțional în care urmează să fie realizat proiectul. Profunzimea analizei depinde de cantitatea și calitatea informației.

După ce s-a efectuat o analiză generală, trebuie consultați principalii beneficiari și părți interesate în proiect pentru a determina care sunt din punctul acestora de



vedere cele mai importante probleme și cele mai eficiente soluții. Orice persoană, grup sau entitate publică/privată care poate avea interese semnificative (pozitive sau negative) în raport cu un proiect (la nivel de implementare, facilitare, ca beneficiar sau adversar) reprezintă un **grup de interese**. Un inventar cât mai complet al acestora util de realizat pentru o corectă

formulare a obiectivelor și pentru alegerea celei mai potrivite strategii de implementare a proiectului. Deasemenea este important de analizat dacă aceste grupuri de interese cunosc politicile sectoriale sau locale în domeniu, contextul instituțional, statisticile și reglementările în domeniu. O analiza completă și participativă a grupurilor interesate permite pe lângă identificarea propriu-zisă a lor și identificarea posibilităților de cooperare sau conflict în interacțiunea cu aceștia.

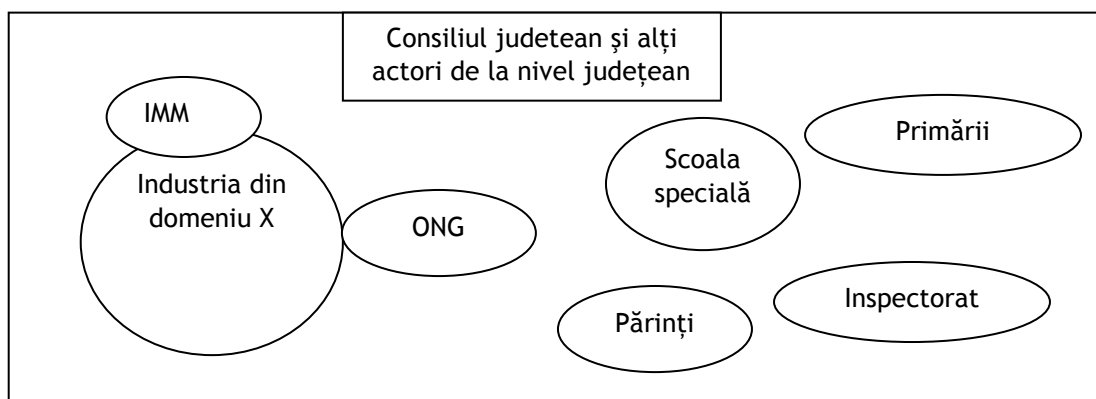
Pentru realizarea analizei grupurilor interesate pot fi utilizate o serie de instrumente: analiza matricială a grupurilor de interese, diagramele Venn sau diagrama pânză de paianjen.

Matricea de analiză a grupurilor de interese

Grupuri de interese caracteristici de bază	Interesele, modul în care problema îi afectează	Capacitate și motivare față de schimbarea propusă pentru rezolvarea probelemi	Acțiuni posibile de stimulare a interesului

Datele colectate cu acest instrument pot fi adaptate pentru a satisface nevoile în diferite circumstanțe.

Diagrammele Venn sunt create pentru a ilustra natura relațiilor grupurilor de interese.



Analiza preliminară a informațiilor din diagrama: *industria din domeniu X este influentă și există la nivel județean IMM suficiente care activează în acest domeniu. Însă acestea nu întrețin relații cu școlile speciale din subordinea consiliilor județene. ONG militează pentru incluziunea socio-profesională a elevilor cu CES și stabilește relații în acest sens cu școala și părinții interesați.*

Diagrama pânză de păiajen este utilă mai ales în analiza capacității instituționale luând în calcul itemi diferiți care pot fi încadrați în cel puțin 3 categorii: eficient/eficace, situație satisfăcătoare, sunt necesare îmbunătățiri. Evaluarea capacității instituționale este importantă din punct de vedere al managementului implementării. Rezultatele evaluării organizaționale furnizează factorilor de decizie informații asupra: identificării și selecției unor parteneri instituționali utili pentru derularea unor activități din proiect, definirea rolurilor și responsabilităților grupurilor de interese, politici de personal și atitudinii personalului față de conducere, etc.

4.2 Analiza SWOT

Cuvinte cheie:	SWOT, puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări
-----------------------	---

Dacă instrumentele mai sus detaliate pot furniza doar imagini și conexiuni globale ale comunității, repere asupra capacității instituționale, fără a delimita problemele care determină stări identificate și recunoscute și cu atât mai puțin fără a proiecta posibile soluții, analiza SWOT ca instrument de proiectare aprofundează și inventariază pe de o parte problemele existente și problemele posibile și pe de altă parte premisele reale și premisele posibile.

Termenul provine din cuvintele din limba engleză: Strengths (puncte tari), Weaknesses (puncte slabe), Opportunities (oportunități), Threats (amenințări). Ea implică identificarea celor patru grupe de referințe și furnizează răspunsuri referitoare la



modalitățile de acțiune posibile la nivelul unei organizații. În general în cazul unei analize SWOT punctele tari și punctele slabe sunt elemente interne ale mediului analizat și se referă la situația prezentă, iar oportunitățile și amenințările se referă la elemente în general exterioare sistemului, cu posibilă acțiune ulterioară.

Premisele unei Analize SWOT sunt:

- ☞ Folosirea punctelor tari
- ☞ Eliminarea sau reducerea punctelor slabe
- ☞ Fructificarea oportunităților
- ☞ Evitarea amenințărilor

Astfel o amenințare actualizată devine un punct slab în timp ce o oportunitate devenită realitate se transformă în punct tare.

	Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
Oportunități(O)	Cadranul SO - decizia va fi luată în sensul valorificării punctelor tari în atragerea oportunităților. <i>Luați decizia de a investi în folosirea punctelor tari, pentru a fructifica la maxim oportunitățile</i>	Cadranul WO - decizia va fi luată în sensul eliminării punctelor slabe pentru valorificarea oportunităților. <i>Stabiliți dacă oportunitățile sunt suficient de importante pentru a merita să se investească în transformarea punctelor slabe în puncte tari.</i>
Amenințări (T)	Cadranul ST - decizia va fi luată în sensul valorificării punctelor tari în contracararea pericolelor. <i>Stabiliți dacă este realist ca amenințarea să fie depășită prin forțele echipei. Dacă se consideră inefficient să se mențină punctele tari atât timp cât mediul nu oferă oportunități se poate lua decizia de diversificare.</i>	Cadranul WT - decizia va fi luată în sensul eliminării punctelor slabe pentru contracararea pericolelor. <i>Trebuie conștientizat că în acest cadran există o problemă gravă, care poate pune în pericol funcționarea echipei. Strategia poate fi de conservare și identificare de noi soluții.</i>

ANALIZA SWOT

	POZITIV	NEGATIV
	<u>PUNCTE TARI</u>	<u>PUNCTE SLABE</u>
FACTORI INTERNI	Descriu atributele pozitive, tangibile și intangibile care țin de organizație/proiect. Sunt factori aflați sub directul control al organizației/echipei de proiect: ce puncte forte aveți? ce faceți bine? ce resurse aveți? ce avantaje aveți față de alte organizații asemănătoare? Punctele tari cuprind atât elemente intangibile, de exemplu legate de echipa (organizației, proiectului) - cunoștințele în domeniu, educația, experiența, contactele, reputația, capacitatea membrilor, precum și elemente tangibile legate de sursele financiare disponibile, echipamente, canale de comunicare, materiale cu drepturi de autor etc., care aparțin organizației. Punctele forte captează aspectele interne pozitive și adaugă valoare sau oferă un avantaj în fața organizațiilor concurente. Iată câteva exemple de criterii care pot fi avute în vedere în momentul identificării punctelor tari:	Punctele slabe sunt factorii care sunt aflați sub controlul organizației i/ echipei de proiect și care împiedică obținerea sau menținerea unui nivel de calitate competitiv. Pentru a le putea identifica mai ușor puteți răspunde la întrebarea „Ce zone trebuie îmbunătățite?” Punctele slabe pot include: lipsa de experiență, resursele limitate, lipsa de acces la tehnologie sau capacitate, portofoliu de proiecte limitat sau inexistent etc. Reprezintă factori aflați sub controlul organizației / echipei de proiect dar care, din anumite motive, au nevoie de îmbunătățire pentru a putea atinge efectiv obiectivele propuse. Iată mai jos câteva criterii care pot fi avute în vedere în identificarea punctelor slabe:

	• Avantajele unei propuneri • Capacitate • Avantaje fata de concurenta • Resurse, echipamente, oameni • Experienta, cunostinte, date, informatii • Resurse financiare • Aspecte inovative • Locatia • Calitatea proiectelor derulate, experienta • Acreditari, recunoașteri, certificari • Sistemul de comunicare din interiorul organizatiei • Cultura organizationala • Conducere, management • Filosofia si valorile organizatiei	• Dezavantajele unei propuneri • Lipsa capacității • Lipsa avantajelor față de concurență • Reputația • Lipsa resurselor financiare • Propriile puncte sensibile ale organizației • Termene limita, resurse limitate • Lipsa unui flux de numerar acceptabil • Efectele asupra activităților principale ale organizației • Experiența anterioară în domeniu lipsă sau irelevantă • Angajamentul scăzut al membrilor • Acreditări, certificări lipsă • Conducere defectuoasă • Lipsa unor canale clare de comunicare • Cultură organizațională nepotrivită
FACTORI EXTERNI	<u>OPORTUNITĂȚI</u> Oportunitățile evaluează factorii atractivi externi care reprezintă elemente de care organizația / echipa de proiect poate profita. Aceștia sunt factorii externi organizației / proiectului. Ce oportunități există în sectorul de activitate al organizației sau în jurul vostru din care puteți spera să beneficiați? Aceste oportunități reflectă	<u>AMENINȚĂRI</u> Ce factori reprezintă potențiale amenințări pentru voi? Amenințările includ factori în afara controlului vostru care ar putea să vă pună strategia de dezvoltare, implementarea proiectului etc. și chiar și organizația într-o poziție de risc. Aceștia sunt factori externi - nu aveți nici un control asupra lor, dar pe care-i puteți anticipa dacă

	potențialul pe care-l puteți realiza prin implementarea strategiilor voastre de dezvoltare organizațională / prin implementarea proiectului. Oportunitățile pot fi rezultatul creșterii pieței, schimbului în stilul de viață, rezolvarea problemelor asociate cu situații curente, o percepție pozitivă asupra organizației voastre din partea sectorului neguvernamental, legislație favorabilă, existența surselor externe de finanțare etc. Dacă este relevant, plasați perioade de timp în jurul oportunităților. Reprezintă o oportunitate constantă sau este ceva de moment? Cât de importantă este sincronizarea voastră? Oportunitățile sunt externe organizației sau proiectului. Dacă ați identificat "oportunități" care sunt interne organizației și sunt sub controlul vostru, va trebui să le clasificați ca și puncte forte. Iată mai jos câteva criterii care pot fi avute în vedere în identificarea oportunităților:	aveți un plan de urgență/plan de gestionare a riscurilor. O amenințare este o provocare creată de un trend nefavorabil. Concurența existentă sau potențială - este mereu o amenințare. Alte amenințări ar putea include creșterea intolerabilă a prețurilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, căderi economice, efect negativ al media, retragerea de pe piață a unui finanțator extern etc. Ce situații ar putea să amenințe eforturile voastre? Puneți pe hârtie cele mai mari temeri ale voastre. O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adăuga valoare analizei voastre SWOT. S-ar putea să vă ajute să vă clasificați amenințările în funcție de seriozitatea lor și de probabilitatea de a se întâmpla. Cu cât identificați mai bine amenințările potențiale, cu atât mai mult puteți să vă poziționați și să planificați proactiv pentru a le răspunde. Iată mai jos câteva criterii
--	--	---

	• Dezvoltarea sectorului/domeniului • Lipsa unor organizații concurente • Tendințele actuale benefice • Dezvoltarea tehnologică • Influențe globale • Legislație favorabilă	care pot fi avute în vedere în momentul identificării amenințărilor: • Efecte politice • Efecte legislative • Efecte ale mediului • Competiție în domeniul vizat foarte puternică • Cererea • Dezvoltarea economică
--	--	---

După identificarea punctelor tari și slabe, a amenințărilor și a oportunităților, se trece la analiza competenței organizației de a rezolva problema identificată, prin intersectarea punctelor tari cu oportunitățile și amenințările, precum și a punctelor slabe cu oportunitățile și amenințările. Din combinarea acestor se poate realiza strategia complexă a organizației în vederea rezolvării problemei identificate.

Analiza SWOT este doar imaginea de moment a unei structuri, din punctul de vedere a celor patru grupe de repere. În timp dinamica acestora determină sensul schimbării. Influențarea într-un sens sau altul al acestei dinamici este și scopul principal al grupurilor de interese.¹⁵

4.3. Selectarea și formularea problemei

Cuvinte cheie:	arborele problemelor, arborele soluțiilor
-----------------------	---

În demersul de **identificare a problemei**, echipa de proiect confundă frecvent problema reală fie cu efectele sale, fie cu o anume soluție deja agreată, fără a avea în vedere o analiză în profunzime a problemei. Următoarele întrebări pot ajuta pentru a delimita gravitatea și amploarea unei probleme de abordat:

- De ce este aceasta o problemă?
- Cine este afectate de această problemă?
- A cui este problema?
- Care este impactul problemei asupra beneficiarilor și a relației beneficiari-organizație care vrea să inițieze proiectul?
- Când se manifestă efectele negative ale problemei? Este urgentă rezolvarea ei?

¹⁵ Daniel Ovidiu Crocnaș, Monica Calotă, *Managementul proiectelor (manualul cursantului)* p.28 și urm.

<http://www.compendiu.ro/Cursuri.aspx?op=1&el=1&fu=2&mo=EDF3D151E80B4B6F&ca=4C2DECEC045D8E82&pa=4DF569306E6C25FE>

- Este problema rezolvabilă cu resurse disponibile?
- Ce s-ar întâmpla dacă aceasta nu este rezolvată?
- În ce stadiu se va afla problema după finalizarea proiectului? Proiectul asigură rezolvarea problemei sau în ce măsură ameliorează efectele ei?

Pentru că în general o problemă nu apare ca un caz de singularitate, ci într-un context de tip cauză-efect, trebuie analizate conexiunile dintre probleme și a implicațiilor pe care rezolvarea unui anumit tip de problemă îl poate avea asupra rezolvării unui context mai general.

Analiza problemelor identifică aspectele negative ale unei situații existente și stabilește relația cauză-efect între problemele identificate. Ea implică trei etape:

1. definirea cadrului subiectului analizat
2. identificarea problemelor majore cu care se confruntă grupurile țintă și beneficiarii
3. vizualizarea problemelor în forma unei diagrame de **tip arbore**, formă ierarhică care permite o simplificare a analizei și o clarificare a relațiilor cauzale.

Pentru stabilirea unei astfel de diagrame se realizează:

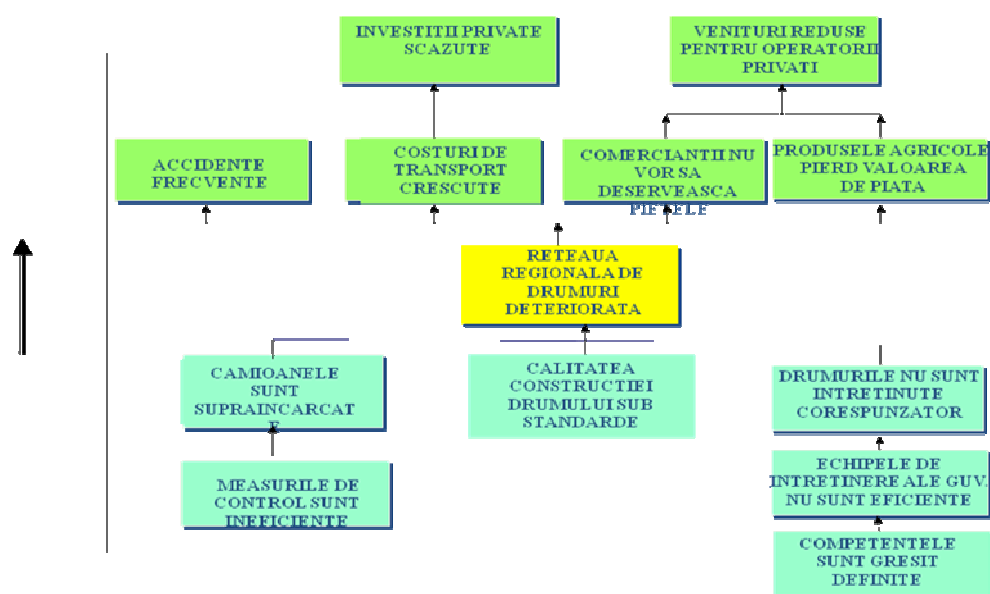
- selecția problemelor individuale semnalate (punctele slabe din analiza SWOT)
- relațiile de cauzalitate care se stabilesc: problema prioritara (de start) și statutul celorlalte probleme (probleme cauze se pun dedesubt, problemele care sunt efecte directe se pun deasupra)

În formularea problemei centrale trebuie avut în vedere faptul că **problema trebuie să exprime o nevoie a grupului țintă și nu o lipsă**.

Orice finanțator cere o **justificare a problemei** și a necesităților proiectului. Pentru justificare este necesar să explicați necesitatea proiectului și relevanța acestuia față de nevoile specifice ale grupului țintă. **Valoarea adăugată** a proiectului se descrie demonstrând clar că nevoile grupului țintă nu sunt abordate în prezent în comunitate sau că nu există activități pentru abordarea corespunzătoare și suficientă a nevoilor definite.

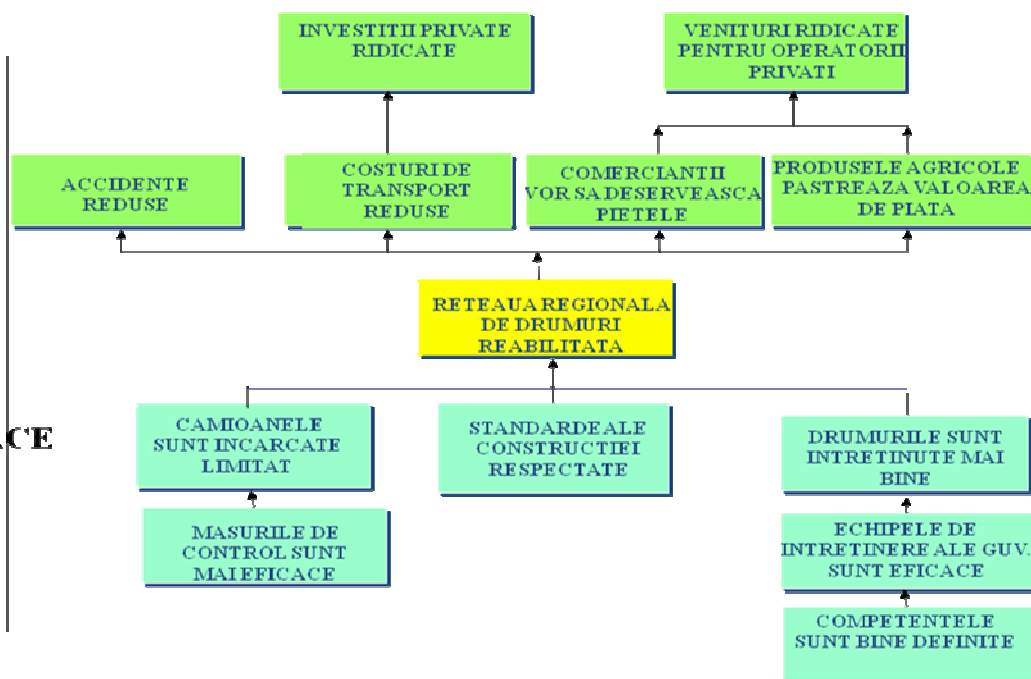
EFFECTE

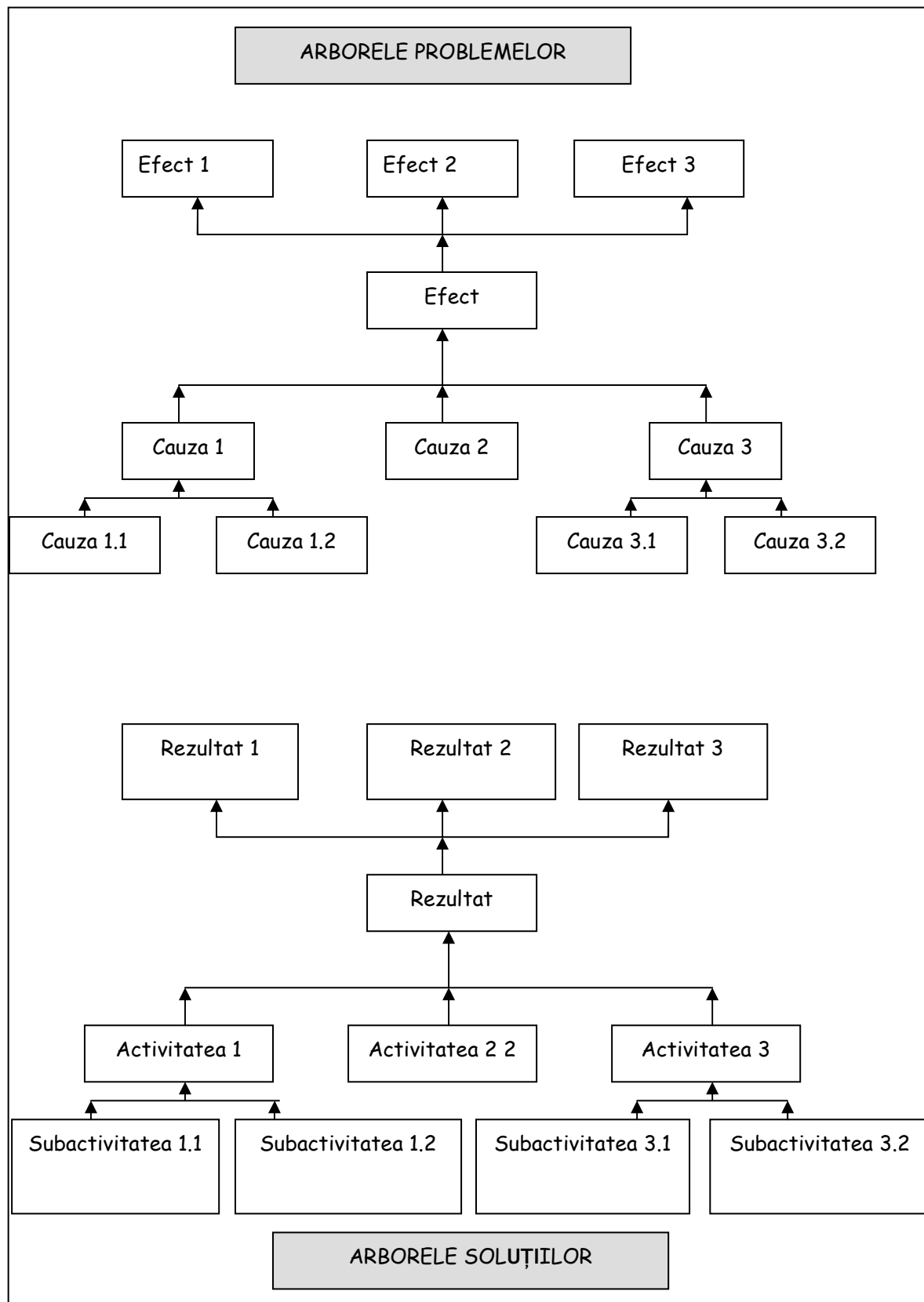
CAUZE



FINAL

MJLOACE





4.4 Planificarea proiectului

Cuvinte cheie:	scop, obiective, activități, subactivități, structura "Work Breakdown", buget, cash-flow, diagrama Gantt
-----------------------	--

Proiectele eșuează dacă nu sunt bine planificate. Percepția potrivit căreia managementul proiectelor este o abordare rigidă, care se bazează pe tomuri numeroase de informații, care inhibă imaginația, creativitatea, inovația și favorizează într-un mod inflexibil și rigid, planificarea, controlul face parte din abordarea neprofesioniștilor.¹⁶

4.4.1. Definirea scopului, obiectivelor și activităților

Identificarea problemelor și selecția unora dintre acestea ca probleme prioritare la care cel care concepe proiectul consideră că are șanse cele mai mari de a da un răspuns prin activitățile propuse, determinând depășirea lor, este doar etapa premergătoare deciziei și structurării obiectivelor (soluțiile problemelor identificate).

Situația negativă din analiza problemelor se convertește într-una pozitivă, reprezentând situația ideală în care toate problemele sunt rezolvate. Similar diagramei de analiza a problemelor avem diagrama - **arborele soluțiilor**. Reformularea tuturor situațiilor negative ale analizei problemelor în situații pozitive, dezirabile și realist posibile, verificare transformării relațiilor cauză-efect în relații mijloace-finalități fac posibilă revizuirea și definitivarea obiectivelor.

Scopul (obiectivul general) proiectului este mai greu măsurabil, indică direcția spre o situație (îmbunătățită pentru beneficiarii proiectului) la care dorim să ajungem. Cea mai simplă metodă de de enunțare a scopului este prin pozitivarea problemei. Scopul asigură unicitatea proiectului, el nu se schimbă pe perioada derulării proiectului căci astfel am vorbi despre un alt proiect.



Obiectivele specifice sunt rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivelor generale. Obiectivele specifice trebuie să fie în mod obligatoriu măsurabile. Pentru a i clare și evaluabile, obiectivele trebuie să fie

formulate **SMART**:

S - Specific: Este obiectivul clar? Cine? Ce? Când? Unde? Cum este rezultatul la nivelul beneficiarilor?

M - Măsurabil: Sunt rezultatele cuantificabile? câți beneficiari?

A - Abordabil: Poate organizația, cu capacitatea pe care o are, să îl atingă?

R - Realist: Are organizația resursele necesare pentru atingerea lui în timpul dat?

¹⁶ www.ganttthead.com Tim Arthur, "The Top 10 Myths of project Management", 25 august, 2003

Este ceva posibil de realizat?

T - Temporar limitat: încadrat pentru realizare într-un termen limită

Formularea obiectivelor trebuie să se facă adecvat astfel încât să nu se confunde cu activitățile.

Exemplu: *Reducerea cu 5 % a abandonului școlar în județul Vaslui în cele 18 luni de implementarea a proiectului*

Propunem mai jos o tehnică de scriere a obiectivelor în șapte pași¹⁷:

1. determinarea rezultatelor: schimbările sau îmbunătățirile produse de proiect pentru grupul țintă
2. determinarea indicatorilor de performanță: unități de măsură în atingerea rezultatelor
3. determinarea standardelor de performanță: valoarea indicatorilor pentru fi siguri că am atins rezultatele
4. determinarea timpului necesar: intervalul de timp în care ne propunem să atingem standardul de performanță
5. determinarea costurilor necesare
6. scrierea obiectivelor: ""să (un verb de acțiune sau o stare să reflecte indicatorul de performanță) al (grup țintă) până la (standard de performanță) într-un timp de (perioada) cu un cost total nu mai mare de (cost estimativ) ""
7. evaluarea obiectivului: reflectă obiectivul cantitatea de schimbare pe care o dorim în cadrul rezultatului vizat? Dacă da este un obiectiv realist. Dacă nu, probabil că indicatorii de performanță sunt aleși greșit sau standardele sunt prea mici.

4.4.2. Definirea și planificarea activităților și subactivităților

Obiectivele sunt aduse la îndeplinire prin derularea unui set de activități specifice. Fiecare activitate are un rol bine determinat, consumă resurse fizice și umane în timp bine determinat, conduce la o serie de rezultate pe care le putem anticipa și evalua.

În formularea unei activități trebuie să avem în vedere:

- un nume/enunț simplu și adecvat,
- numele derivă dintr-un verb de acțiune (dotare, instruire, achiziționare, derulare..)

¹⁷ Andreea Marc, Trening. Relații publice

- încadrare într-un interval de execuție proporționat
- numerotarea într-un format general, o singură listă pentru toate activitățile proiectului
- folosirea indentărilor dacă o activitate se descompune în subactivități. Subactivitățile se descompun la rândul lor în sarcini.
- precizarea resurselor necesare/competențelor cerute
- evidențierea activităților cu riscuri mari.

Unele în raport cu altele, activitățile pot fi: dependente sau independente. Ele au anumită dată de început. Conform Institutului de Managementul Proiectelor, relațiile dintre activități se clasifică:

- a) de la final la start: o activitate trebuie finalizată înainte ca a doua să înceapă;
- b) de la final la final: o activitate trebuie finalizată înainte ca a doua să se termine;
- c) de la start la start: o activitate trebuie începută înainte celei de-a doua;
- d) de la start la final: o activitate trebuie începută înainte ca a doua să se fi încheiat.

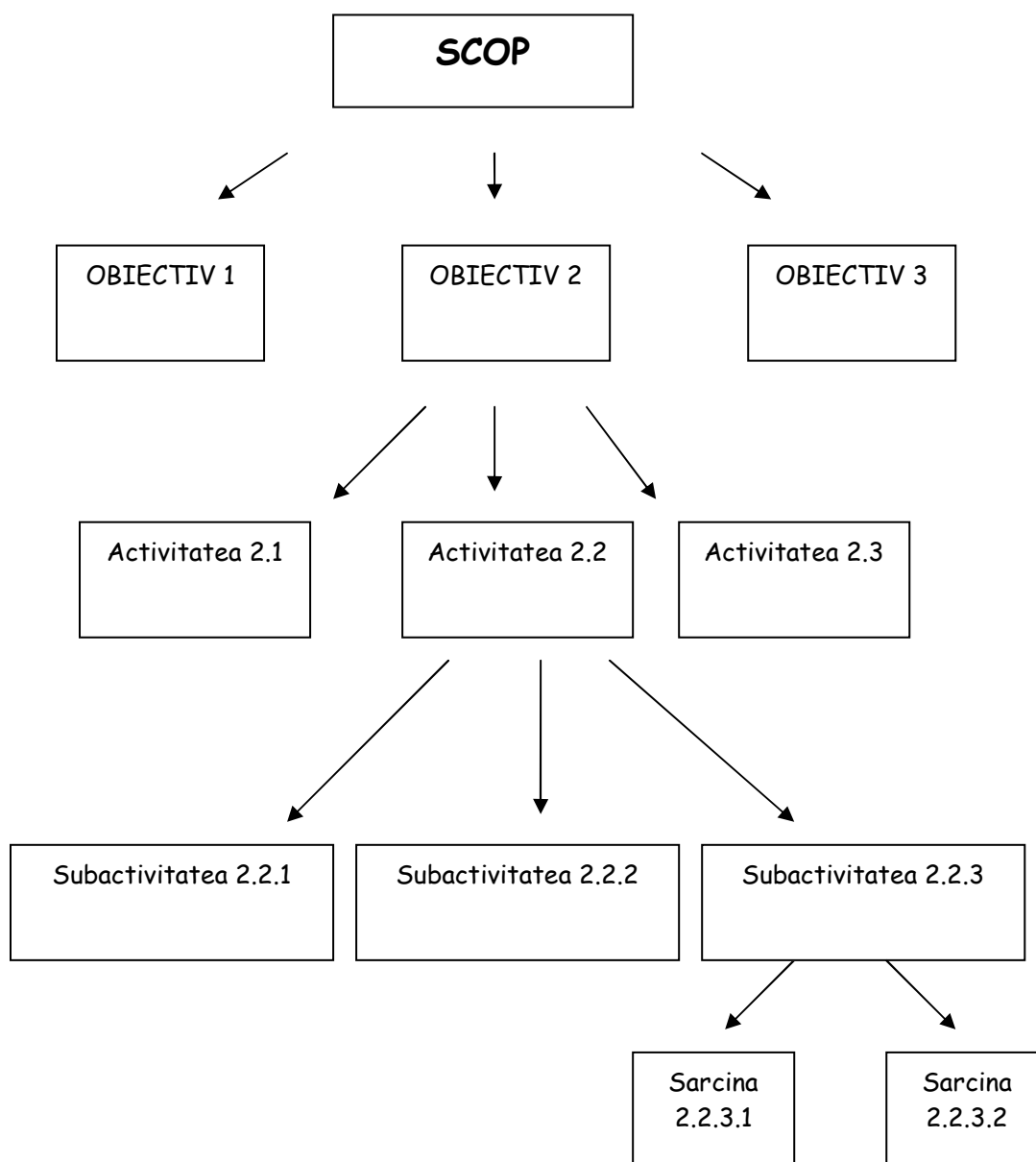


Modelul "Work Breakdown" este definit ca un proces necesar pentru identificarea tuturor activităților necesare și doar a acestora pentru realizarea cu succes a proiectului.

WSB poate fi utilizat ca:

1. instrument procesual de gândire: pentru a vizualiza cum sunt definite activitățile și cum poate fi condus proiectul
2. instrument de creație arhitecturală: scheletul, structura construcției pentru realizarea proiectului
3. instrument de planificare: nivel de jos înseamnă efortul necesar, timpul și resursele
4. instrument pentru raportarea stadiului proiectului când sarcinile sunt îndeplinite sunt realizate și subactivitățile. Când subactivitățile sunt realizate sunt derulate și activitățile integral.

STRUCTURA WORK BREAKDOWN (WBS)



4.4.3. Estimarea și planificarea resurselor

Tipuri de resurse: resurse umane, resurse informaționale, materiale (consumabile și logistice) resurse financiare, resurse de timp.

WBS prezintă toată munca segmentată cât mai în detaliu posibil astfel încât pentru fiecare sarcină, subactivitate, activitate se pot planifica resursele necesare. Un instrument util în alocarea resurselor și a duratei pentru fiecare activitate poate fi următorul centralizator:

A.	sA	Resurse umane	Resurse informationale	Resurse materiale		Resurse financiare	Resurse de timp
				Consumabile	Logistice		
A1	sA 1.1						
	sA 1.2						

Diagramele Gantt. Diagramele Gantt, cunoscute și sub denumirea de diagrame bară, se folosesc în special pentru proiecte mici, concomitent cu diagramele rețelelor, cu structura descompunerii activităților. Ele reprezintă rețele în care activitățile sunt transpuse calendaristic pe o axă orizontală a timpului. Unei activități i se asociază o bară de lungime proporțională cu durata estimată. Graficele Gantt au dezavantajul că nu arată interdependențele dintre activități. Un exemplu este prezentat în tabelul de mai jos.

	Luna 1				Luna 2				Luna 3			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
A1												
A2												
A3												
A4												
A5												

Pentru trasarea graficului Gantt se procedează astfel:

- se ordonează activitățile proiectului crescător
 - se reprezintă activitățile prin bare orizontale de lungimi egale cu duratele activităților
 - se marchează fiecare activitate prin simbolul asociat sau nr. de ordine
 - rezerva totală de timp se figurează cu linie întreruptă
 - pe fiecare linie orizontală se obișnuiește să se figureze o singură activitate
- Axa orizontală a diagramei: scala timpului
Axa verticală a diagramei: activitatea

Instrumentele de planificare a unui proiect (diagrame logice, diagramele Gantt, structura descompunerii activităților) sunt utile, dar nu pot fi întotdeauna adecvate realității, pe care adesea o simplifică. Problemele care pot apare sunt:

- subestimarea/supraestimarea duratelor de realizare a unor activități;
- omisiunea unor activități importante;
- lipsa de independență a activităților;
- incorecta relaționare și ordonarea deficitară;
- lipsuri în alocarea de resurse;
- stabilirea incorectă a costurilor etc.

Ca urmare, o astfel de schemă poate fi doar orientativă, ea necesitând o permanentă reactualizare, renunțarea la unele activități, proiectarea unor activități suplimentare, o reordonare a unor activități pentru o mai simplă abordare, identificarea și proiectarea unor activități care să poată fi acoperite din punctul de vedere al resurselor de alocările existente care adesea o simplifică.

4.4.4. Rezultate anticipate

Rezultatele reprezintă ceea ce obținem efectiv din derularea unui proiect. Ele sunt strâns legate de obiective, activități și subactivități.

Atunci când ajungem la anticiparea rezultatelor proiectului trebuie să facem diferențierea între 3 niveluri de rezultate pe care să le previzionăm integral:



- **rezultate de output:** ieșirile, ca rezultat direct al activităților
- **rezultate de outcome:** la nivel de beneficiari, ca efect direct al implicării acestora în activitățile proiectului
- **rezultate de impact:** schimbarea în bine a situației beneficiarilor

Exemplu:

Obiectiv: Creșterea nivelului de calificare a 250 de angajați din regiunea transfrontalieră RO-MD-UA în primul an de proiect

Activitatea: derularea a 10 programe de formare profesională tip calificare/recalificare cu participarea a 250 de angajați din regiunea transfrontalieră RO-MD-U

Rezultate de output:

- 10 programe de formare profesională tip calificare/recalificare derulate
- 250 de angajați participanți la programe de formare profesională tip calificare/recalificare derulate
- 250 de suporturi de curs distribuite

Rezultate de outcome:

- 95 % din participanți la programele de formare profesională tip calificare/recalificare certificați

- 238 participanți certificați

Rezultate de impact:

- Creșterea capacității de menținere pe piața muncii pentru cei 238 participanți
- Creșterea încrederii în sine pentru cei 238 participanți în ceea ce privește șansele de menținere pe piața muncii

CAPITOLUL V

Faza contractuală

5.1. Contractul de finanțare

Cuvinte cheie:	contract de finanțare, perioada de implementare a proiectului, durata contractului, act adițional, notificare
-----------------------	---

De regulă, un proiect pentru a obține finanțare trebuie “bine făcut”, adică trebuie să îndeplinească o serie de condiții strategice și tactice, dintre care cele mai importante sunt:

- Gradul de adecvare - să fie potrivit atingerii scopurilor și obiectivelor stabilite
- Realizabilitatea sau fezabilitatea proiectului - proiectul este realist, poate fi derulat
- Eficiența - consum optim de resurse pentru atingerea obiectivelor
- Simplitatea și precizia - proiectul este atât de complex cât este suficient și necesar pentru atingerea obiectivelor (cuprinde doar acele activități și alocă doar resursele necesare și suficiente realizării obiectivelor prevăzute). Trebuie precizat că excesul de precizie poate fi la fel de daunator ca și imprecizia
- Sistematizarea, lizibilitatea și claritatea - proiectul este clar și exact conceput și descris
- Operaționalitatea - proiectul este ușor de aplicat/realizat
- Unitatea și consistența - proiectul este coerent cu specificul organizației promotore și cu programul în care este depus, nu conține contradicții conceptuale, principiale sau acționale
- Continuitatea - proiectul este integrat în activitățile trecute/viitoare ale organizației, iar fiecare acțiune le pregătește pe cele ulterioare
- Flexibilitatea - proiectul este adaptabil - în funcție de schimbările exterioare și permite alocarea unor resurse în situații neprevăzute
- Viabilitatea - proiectul este auto-sustenabil (după încetarea finanțării, rezultatele pot continua să apară)
- Oportunitatea - proiectul satisface niște necesități actuale
- Eficacitatea - proiectul este capabil să ducă la obținerea rezultatelor declarate
- Incadrarea optimă în timp - precizarea orizontului temporal al fiecărei acțiuni sau complex de acțiuni. Orizontul de timp trebuie să fie adaptat nivelului proiectului sau planului.

Respectând aceste condiții există mai șanse pentru obținerea finanțării. **Contractul de finanțare** reprezintă baza legală a derulării proiectului. Elementele cheie ale **contractului de finanțare** sunt:

- reglementările financiare
- perioada contractuală
- obligațiile beneficiarului
- acte adiționale/amendamente
- aranjamente contractuale cu partenerii.

Etapă contractuală este delimitată clar de semnarea **contractului de finanțare**. Aceasta vizează obținerea rezultatelor, îndeplinirea scopului/obiectivului general, atingerea obiectivelor specifice, managementul eficient al resurselor, monitorizarea/raportarea progresului înregistrat. Etapa poate fi structurată în trei perioade distincte: demararea, implementarea propriu-zisă și finalizarea proiectului.

În etapa de demarare se realizează următoarele:

- stabilirea structurii organizaționale
- oameni, resurse, facilități, astfel organizate încât să fie utilizate eficace și eficient
 - delegare (stabilirea nivelurilor de autoritate și a responsabilităților individuale)
 - relații de cooperare (încurajarea oamenilor să coopereze pentru atingerea obiectivelor)
 - comunicare (evidențierea canalelor de comunicare pe orizontală și pe verticală)

Organizarea este procesul prin care se definesc și se alocă sarcinile într-un grup sau organizație, în vederea realizării eficace și eficiente a unei anumite activități. Acest demers constă în:

- divizarea activității în subactivități
- motivării oamenilor
- alocarea sarcinilor pe grupuri/echipe/persoane
- conceperea mecanismului de comunicare și de coordonare
- conceperea mecanismului de control a implementării proiectului
- conceperea mecanismului de evaluare a proiectului.

5.2. Monitorizarea proiectului - componenta tehnică și financiară

Cuvinte cheie:	monitorizare, raportul tehnico-financiar periodic privind progresul proiectului
-----------------------	---

Prin **monitorizare**, managerul de proiect colectează, înregistrează și raportează informații referitoare la toate aspectele legate de evoluția proiectului.

Controlul este activitatea prin care se reduce diferența dintre plan și realitate. Controlul este procesul prin care managerul proiectului se asigură că activitățile se realizează în mod eficace și eficient.

Importanța controlului:

- permite adaptarea grupului/organizației la cerințele mediului extern
- asigură functionarea eficace și eficiența a organizațiilor complexe
- permite corecții, identificarea și rezolvarea problemelor

Metode de control:

- ex-ante: înainte de începerea proiectului
- pe durata derulării proiectului
- ex-post: control final
- control general (100%)
- control în punctele critice:
 - elemente ale sistemului organizațional de a căror bună funcționare depinde succesul proiectului
 - mecanismul de culegere și prelucrare a informațiilor trebuie conceput și focalizat în primul rând asupra punctelor critice
 - informația prelevată trebuie să fie relevantă, corectă și accesibilă la momentul oportun.

În faza de execuție a proiectului pot apărea numeroase **probleme**:

- probleme legate de respectarea specificațiilor de calitate;
- echipamentele pot costa mai mult decât s-a estimat;
- activitățile durează mai mult decât s-a așteptat;
- anumite persoane cheie părăsesc proiectul;
- modificările produse sporesc volumul de muncă;
- furnizorii livrează echipamentele cu întârziere;
- un subcontractor execută o lucrare de proastă calitate, etc.

Rezolvarea acestor probleme este sarcina de rutină pentru manager. Este posibil ca acesta să fi anticipat multe din aceste probleme când a evaluat riscurile și să aibă planuri de rezervă, alternative.

Din punctul de vedere al **monitorizării financiare** documentele utilizate sunt bugetul inițial, contractul de finanțare și anexele sale, ghid finanțator. Deși bugetul a fost elaborat în etapa de planificare există situații când finanțatorul nu aprobă întreaga sumă astfel încât acesta suferă modificări în etapa de precontractare. Astfel achizițiile, plățile și înregistrările ulterioare trebuie să aibă în vedere ultimul buget aprobat. Finanțatorii au reguli proprii privind eligibilitatea

cheltuielilor. De obicei sunt eligibile acele cheltuieli care sunt făcute în legătură cu implementarea proiectului, care nu sunt excesive și au documente justificative solicitate prin contract.

Controlul financiar are ca finalitate folosirea corectă a finanțării și respectarea bugetului alocat. Se pornește de la trei premise de bază: bugetul inițial a fost bine gândit în etapa de planificare, el este continuu monitorizat în etapa de implementare, iar nivelul de responsabilitate și limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sunt bine clarificate pentru toți membrii echipei. Dacă proiectul se confruntă cu o problemă financiară avem de ales între: identificarea unor surse suplimentare pentru acoperirea acelor costuri neprevăzute inițial, nerealizarea obiectivelor, nerespectarea calității, nerespectarea planificării în timp, oprirea proiectului.

Pentru realizarea controlului, managerul trebuie **să colecteze informațiile** necesare prin ședințe de lucru, rapoarte periodice, miniședințe pe anumite subiecte și discuții ocazionale. Informațiile trebuie să fie obținute la timp, să fie clare, relevante, exacte.

Instrumentul tradițional folosit în management pentru monitorizare și control este **raportul periodic** scris, care se alcătuiește lunar sau săptămânal. Este bine să se recomande un formular tip de raport, cu spații pentru informațiile pe care managerul le dorește, care să scoată în evidență elementele care se abat semnificativ de la plan (raportare prin excepție). Din aceste rapoarte este bine să rezulte și estimări privind probleme viitoare.

Managerul de proiect trebuie să convoace **ședințe de analiză** a stadiului în care se află proiectul, care au ca rezultat mobilizarea echipei în vederea conlucrării la realizarea cu succes a proiectului. Unele activități trebuie convenite de comun acord cu întreaga echipă. Angajamentul public privind aceste activități este un element important, acesta trebuie consemnat în **procesul verbal** și adus la cunoștința tuturor după ședință. **Discuțiile libere** sunt o sursă de informație importantă. Un manager ușor abordabil cunoaște mult mai bine starea proiectului decât unul care adună informațiile doar pe cale oficială.

Monitorizarea și controlul sunt adresate următoarelor probleme importante:

1. timpul pe care îl consumă livrarea proiectului - se măsoară sub forma progreselor realizate în comparație cu planul;
2. resursele folosite - măsurarea se face sub forma consumului de resurse (ore - om, bani, etc.) în comparație cu planificarea inițială;
3. calitatea lucrărilor executate - se determină dacă lucrările realizate permit executarea adecvată a sarcinilor următoare;

4. obiectul proiectului - ne încadrăm în sfera de activitate a proiectului și aceasta continuă să fi relevantă?
5. clientul - îi satisfacem în continuare așteptările?

Acțiunea este motorul central al gestionării unui proiect, managerul are următoarele **pârghii de acțiune**, pentru rezolvarea problemelor:

- să schimbe felul în care lucrează echipa: încurajăm oamenii să lucreze mai mult, modificăm ordinea de prioritate, examinăm modul în care lucrează efectiv oamenii;
- să schimbăm distribuția resurselor din cadrul proiectului: dacă apar întârzieri sau progresul este mai rapid decât cel planificat, modificăm nivelul resurselor;
- modificăm obiectul proiectului: pentru un proiect *"intrat în suferință"* sporim șansele de materializare a rezultatelor dorite, prin reducerea obiectului și concentrarea eforturilor asupra unui număr mai mic de rezultate sau cerințe importante;
- schimbăm planul sau modalitatea de abordare: un plan e o propunere de intenție, dacă nu este bun poate fi schimbat;
- să schimbăm calitatea numai după o analiză foarte serioasă. Din cauza concentrării asupra limitelor de timp și financiare, modificările de calitate se petrec pe neobservate până se ajunge la un rezultat final sub opțiuni.
- să luați decizii și să transferați decizia mai sus: schimbările făcute în urma unui proces decizional se pot lua, dacă sunt suficient de semnificative, numai cu aviz extern;
- să închideți proiectul.

5.3. Încheierea și evaluarea proiectului

Cuvinte cheie:	criterii de evaluare
----------------	----------------------

Un proiect se poate considera **finalizat cu succes** dacă activitățile sunt realizate în intervalul de timp stabilit, cu resursele alocate și la nivelul de performanță dorit.

Evaluarea unui proiect presupune următoarele aspecte majore:

1. Estimează relevanța, eficiența, eficacitatea, impactul și sustenabilitatea (durabilitatea) proiectului în relație cu obiectivele sale declarate;
2. Se concentrează mai mult pe: *rezultate-la-scop* și *scop-la-obiective generale*;
3. Verifică coerența planificării proiectului;

4. Verifică influența supozitiilor relevante;
5. Este ghidată de principiile de imparțialitate, independență și credibilitate.

Evaluarea proiectului este un **proces complex, repetitiv, plictisitor și mare consumator de resurse** - dar este un proces **inevitabil, absolut necesar**, pentru că este singura metoda eficace de a măsura succesul implementării unui proiect.

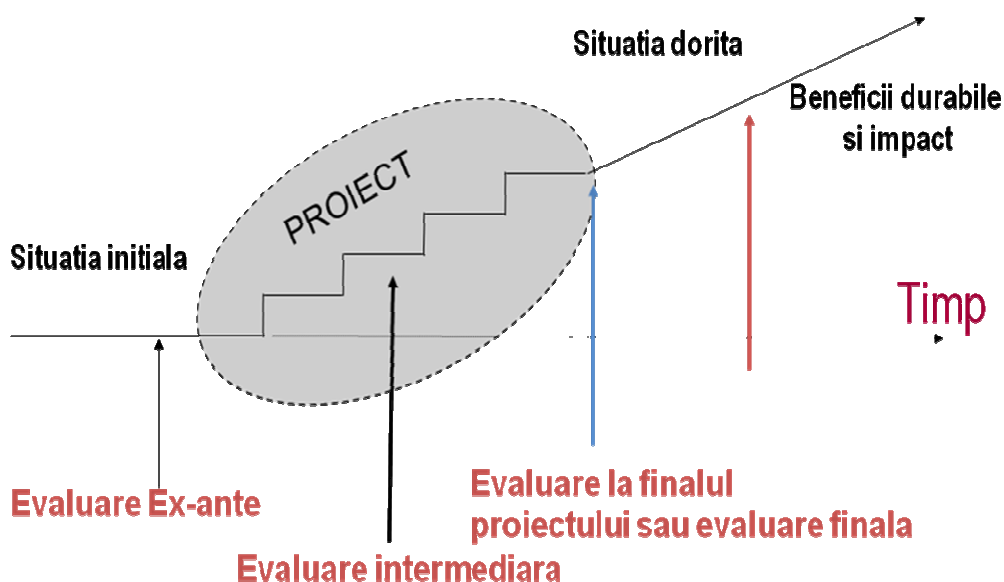
Metodele prin care se va face evaluarea succesului unui proiect trebuie determinate înainte de implementarea lui (încă din faza de planificare). Trebuie să fie descrise instrumentele și procedurile de evaluare, prin care se determină dacă au fost sau nu îndeplinite obiectivele și dacă metodele au fost cele adecvate.

Prin **evaluare** se înțelege “a estima mărimea, valoarea și calitatea unui lucru”. Etapele evaluării unui proiect sunt: identificarea obiectivelor / identificarea nivelului rezultatelor (beneficiilor) brute / separarea “masei inertiiale” (a efectelor care ar fi apărut oricum) și a efectelor de dislocare și de multiplicare, pentru a obține beneficii nete adăugate / analiza efectelor indirecte.

Evaluarea proiectului implică mai multe tipuri de procese:

- **evaluarea procesului de realizare a proiectului:**
 - management, proceduri, mecanisme, relații, învățare, soluții;
- **evaluarea performanțelor proiectului (prin raportare la obiective):**
 - eficacitatea proiectului (obiective realizate / obiective planificate, cantitatea și calitatea rezultatelor)
 - eficiența proiectului (rezultate/resurse, costuri reale/costuri planificate)

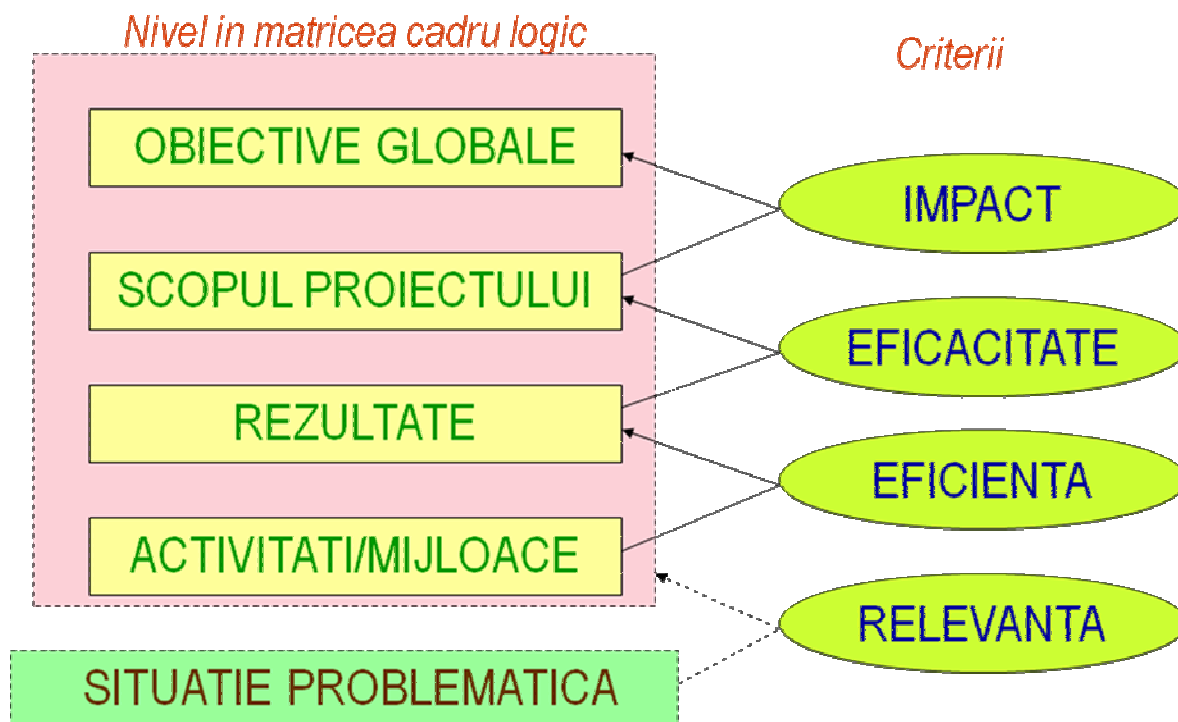
Tipurile de evaluări sunt evidențiate în tabloul de mai jos:



În evaluarea unui proiect se impune a se avea în vedere cel puțin următoarele criterii:

- Relevanța
- Eficiența

- Eficacitate
- Impact
- Durabilitate(Sustenabilitate)



Iată câteva argumente referitoare la necesitatea evaluării unui proiect pe parcursul derulării:

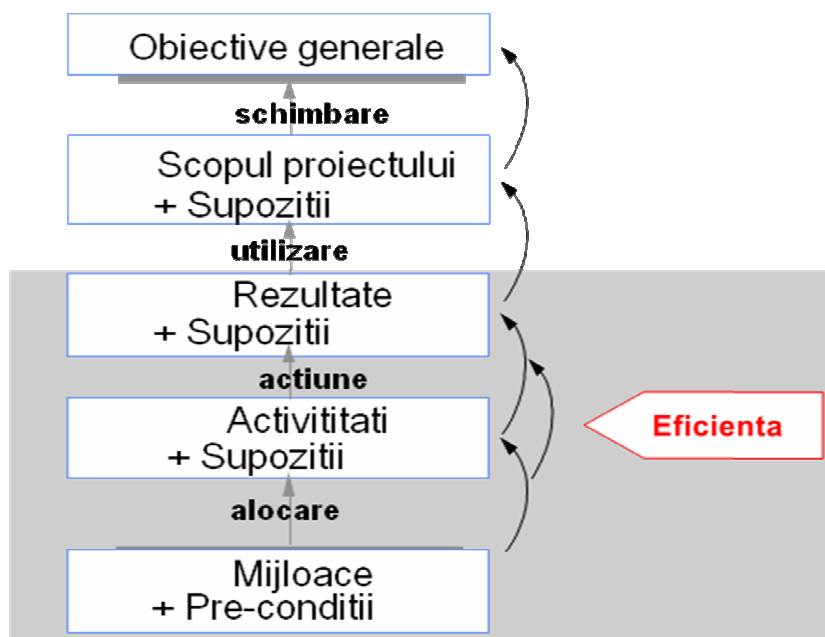
- feed-back util pentru adaptarea proiectului la realitate și pentru rezolvarea optimă a problemelor apărute (planificarea viitoare a proiectului)
- armonizarea vederilor părților implicate; raportarea către părțile implicate
- îmbunătățirea conducerii și a rezultatelor proiectului, a eficienței acestuia
- oferirea informațiilor pentru luarea deciziei în legătura cu continuarea proiectului sau alegerea dintre mai multe alternative.

Relevanța = Limita în care proiectul se referă la situația problematică inițială și este corespunzător priorităților și politicilor grupului țintă, țării partenere și donatorilor.

Durabilitate = durabilitatea avantajelor pe care grupul tinta o obtine prin disponibilitatea si folosirea rezultatelor proiectului (bunuri si servicii). Durabilitatea poate fi abordată ca durabilitate institutionala, sociala, tehnica, de mediu, economica și financiară.

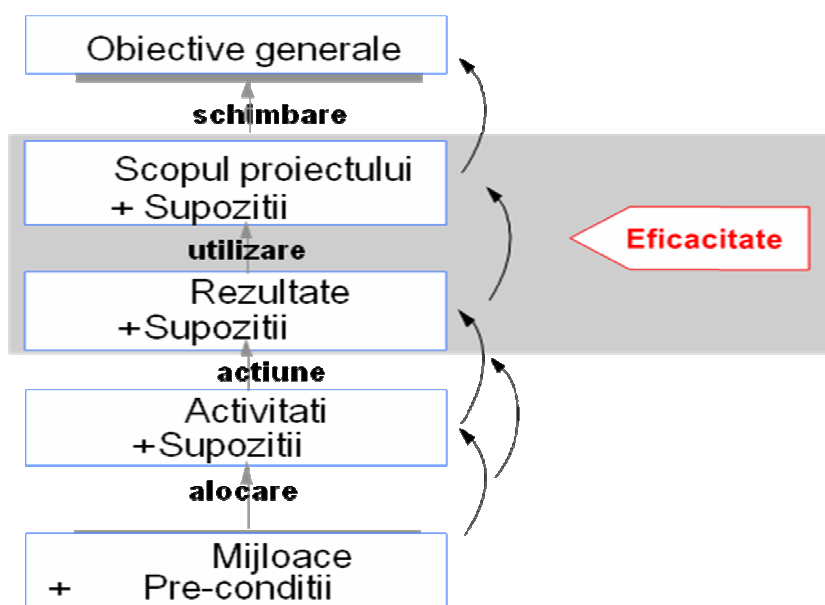
Evaluarea eficienței: analiza succesului proiectului în privința transformării mijloacelor prin activitățile proiectului în rezultate concrete ale proiectului, în

termeni de cantitate, calitate și durată.



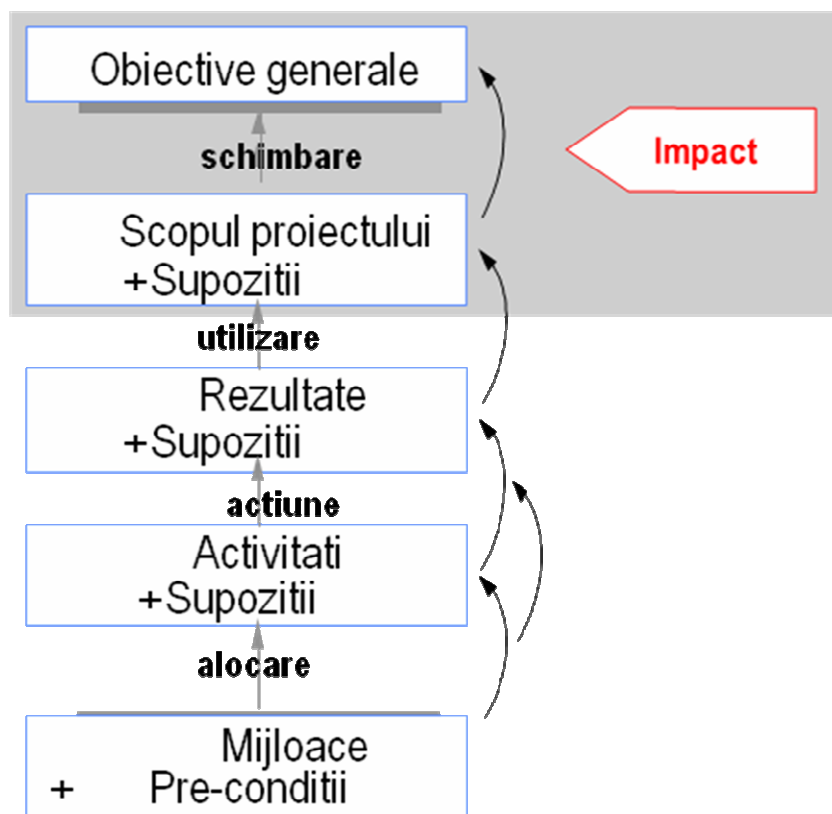
Eficiență = măsura a cât de eficient activitățile transforma intrările în rezultate așteptate, în termeni de cantitate, calitate și durată

Evaluarea eficacității: analiza privind punerea la dispoziție și utilizarea rezultatelor proiectului de către beneficiari. Acest tip de analiză presupune analiza schimbărilor și îmbunătățirilor de care beneficiază grupul țintă și utilizează informații de bază despre situația dinaintea proiectului ca punct de pornire.



Eficacitate = măsura gradului în care rezultatele contribuie la atingerea scopului

Evaluarea impactului: analiza efectelor globale ale proiectului și contribuția scopului proiectului la obiectivele generale. Această analiză trebuie focalizată pe schimbările pe termen lung în mediul proiectului în contextul său socio-economic mai larg și se bazează pe colectarea și analizarea informațiilor la nivelele largi ale comunității și societății.



Impact = măsura sau estimare a efectelor scopului asupra obiectivelor globale și a schimbărilor pozitive/negative produse de proiect, direct sau indirect, intenționat sau neintenționat, în contextul său socio-economic mai larg.

CAPITOLUL VI

Etapa postcontractuală

6.1. Diseminarea și exploatarea proiectului

Cuvinte cheie:	valorizare, diseminare, exploatare, branding, transfer, mainstreaming, sustenabilitate
-----------------------	--

Valorizarea înseamnă diseminarea și pilotarea practicilor celor mai inovatoare și exploatarea lor în contexte diferite față de contextul în care au fost implementate inițial și încorporarea lor treptată în sistemele formale și informale, în metodele folosite de diferite părți interesate și în experiența de învățare a acestora.

Diseminarea este un proces planificat de furnizare de informații cu privire la calitatea, relevanța și eficacitatea rezultatelor programelor și inițiativelor către actori cheie. Aceasta are loc pe măsura și după ce rezultatele programelor și inițiativelor devin disponibile. Activitatea are loc atât la nivel de program cât și la nivel de proiect și include participarea activă a unor organisme intermediare de transmisie.



În esență diseminarea înseamnă să facem vizibile rezultatele sau produsele proiectului în special către beneficiarii finali (de exemplu persoanelor vârstice dacă proiectul vizează înființarea unui serviciu de îngrijire la domiciliu), grupurilor țintă și altor actori cheie. Ea este un proces de promovare, care se planifică încă de la începutul proiectului printr-un document specific - **strategia de diseminare**.

Pentru o strategie adecvată trebuie delimitate clar: rezultatele așteptate ale proiectului, nevoile grupului țintă la care proiectul prin activitățile sale răspunde, care sunt acțiunile de diseminare propuse, cui diseminăm, care sunt canalele cele mai potrivite pentru diseminarea informațiilor, calendarul activității de diseminare, resursele necesare în acest proces.

O diseminare cu bune rezultate implică și elemente de marketing. Comunicarea de marketing este destinată să convingă părțile interesate asupra valorii și beneficiilor proiectului. Se conturează astfel branding-ul proiectului care îi construiește o identitate și îi asigură o imagine pozitivă. Printre activitățile de branding putem menționa:

- stabilirea unui nume adecvat care să exprime o imagine pozitivă să atragă și să stimuleze,
- folosirea unor elemente de identitate vizuală (unele sunt impuse de finanțator) folosite în toate comunicările despre proiect (semnătură specială

la mesajele de pe e-mail, clip, format standard pentru comunicare, etc.) Imaginea trebuie creată de la început și consolidată progresiv pentru a întări percepția asupra proiectului și a convinge în final părțile interesate.

- distribuirea de materiale promoționale, organizarea de întâlniri în diferite formate și contexte.

Altfel spus putem detalia ca ***mecanisme de diseminare***:

- buletinele informative sau reviste periodic editate, inclusiv în format electronic cu scop de a informa despre progresul proiectului;
- comunicate de presă pentru a invita sau a atrage atenția asupra unui eveniment;
- articole elaborate pentru presa locală/regională/națională/internațională;
- broșuri,afișe, pliante, fluturași și alte materiale promoționale care descriu pe scurt proiectul și promovează activitățile și produsele acestora;
- compendii de proiecte, exemple de bune practici, care conțin rezumate cu efect despre proiect;
- conferințe, prezentări, expoziții, ateliere/seminarii;
- o bază de date cu persoane/organizații interesate să multiplice informațiile;
- www - internetul a devenit instrumentul de diseminare cel mai utilizat.

Pentru a te asigura că acest site este și accesat este recomandabilă opțiunea nr. de vizitatori/accesări. De asemenea pentru a promova site se poate face link de pe site-uri similare, promovarea site-ului în comunitatea blogger-ilor.

Planul de diseminare trebuie să fie unul flexibil pentru a putea dacă este cazul include noi grupuri țintă/părți interesate. Deoarece nevoile beneficiarilor se schimbă în timp se impune și reevaluarea periodică a acestora și adaptarea strategiei la noile evaluări.

Termenul de ***exploatare*** este asociat cu utilizarea rezultatelor proiectului, la diferite niveluri, având ca scop ideea de a convinge actorii cheie să folosească în mod real aceste rezultate. În funcție de nivelul de decizie exploatarea are două direcții:



- ***multiplicare***: procesul planificat de convingere a utilizatorilor finali să adopte și/sau să aplice rezultatele proiectului/programelor/inițiativelor;
- ***mainstreaming (integrare în politici)***: procesul planificat de transfer al rezultatelor reușite ale programelor/inițiativelor către factori

decizionali potriviți din sistemele locale/regionale/naționale/europene.

Rezultatele unui proiect pot produce cu adevărat o schimbare reală atât la nivel micro (în viața indivizilor sau a grupurilor) cât și la nivel macro (influențând

sisteme și politici). Dar schimbarea este posibilă numai dacă rezultatele sunt adoptate. Mijloacele de exploatare care să facă posibilă adoptarea sunt foarte variate și diferă în complexitate, succesul depinde de adecvarea alegerii cu tipul de rezultat și de beneficiari vizați. Dacă rezultatul proiectului este de exemplu o metodă nouă sau un produs nou atunci mecanismele folosite ar putea fi transferul, comercializarea, sustenabilitatea. Dacă proiectul are rezultate mai puțin tangibile, de exemplu experiența dobândită într-o mobilitate, atunci acreditarea poate fi un mecanism mai potrivit.

Astfel cele mai des întâlnite ***mechanisme de exploatare*** sunt:

- **transferul:** potențează bunele practici prin răspândirea rezultatelor. Poate avea loc la orice nivel, iar rezultatele pot fi folosite în contexte noi, sau pot fi adaptate și ușor schimbate pentru a se adecva unui context nou.
- **comercializarea:** este destinat mai ales produselor tangibile, este recomandabil a se lămurii problema dreptului de proprietate (mai ales când există mai mulți parteneri care au contribuit la realizarea lor)
- **sustenabilitatea:** după încheierea proiectului rezultatele trebuie să rămână vizibile și disponibile
- **acreditarea / obținerea unor calificări / competențe recunoscute, implicarea în rețele active** în același domeniu/pe același subiect

Planul de exploatare trebuie să fie un demers flexibil care să asigure feedback utilizatorilor finali în fiecare etapă de implementare a proiectului. Trebuie să manifestăm înțelegere și preocupare constantă în raport cu nevoile, așteptările și motivațiile grupului țintă. Identificarea părților interesate nu trebuie limitată doar la efortul de planificare de la debutul scrierii proiectului, ci trebuie să existe o deschidere permanentă în a accepta noi grupuri interesate de produsele și rezultatele proiectului și să facem demersurile necesare pentru a le face accesibile pe cât posibil și acestora.

De asemenea trebuie avut în vedere ca eforturile de valorizare să nu fie concentrate exclusiv în mediul extern diseminarea informațiilor despre proiect trebuie să se realizeze și la nivelul organizației.

Activitățile de calitate în ceea ce privește diseminarea și exploatarea rezultatelor pot fi destul de costisitoare. Costurile se structurează în funcție de tipul și conținutul proiectului, de bugetul de care dispune organizația și de limitările finanțatorilor.

Pe scurt, **valorizarea** înseamnă derularea a minimum cinci etape:

- justificarea clară a obiectivelor de diseminare și exploatare (nevoile existente, rezultatele așteptate și beneficiarii acestor rezultate);

- strategia de identificare a rezultatelor care vor fi diseminate și a grupurilor țintă către care se va întreprinde acțiunile de diseminare;
- alegerea metodelor pentru abordarea grupurilor și stabilirea responsabilităților în acest sens la nivel de fiecare partener implicat în proiect;
- implementarea strategiei (derularea activităților propriu-zise destinate valorizării rezultatelor);
- monitorizarea și evaluarea activităților de diseminare și exploatare.

Anexa: Fișa de proiect

FIȘA PROIECTULUI

1. Titlul

2. Localizare

3. Valoarea totală a proiectului

4. Structura de parteneriat propusă

Detalii solicitant: Nume, vechime, număr de membri, misiune, servicii/produse pe care le furnizează	
---	--

Detalii parteneri:	
---------------------------	--

5. Descriere proiect

5.1.Problema:	
----------------------	--

5.2. Analiza SWOT:	<u>Puncte tari</u>	<u>Puncte slabe</u>
	<u>Oportunități</u>	<u>Amenințări</u>
5.3. Scop (Obiectiv general)		
5.4. Obiective specifice		

5.5. Grupul țintă	
5.6. Beneficiarii direcți	
5.7. Beneficiari indirecți	
5.8 Outcomes: Rezultate așteptate care se obțin prin atingerea obiectivelor	
5.9 Activități/ Subactivități (WBS-Work Breakdown Structure)	
5.10 Outputs: Rezultate/realizări imEDIATE care se obțin din derularea activităților	
Echipa de proiect	

6. Durata proiectului

7. Bugetul proiectului

7.1. Buget pe categorii de cheltuieli

Evidențiați categoriile de cheltuieli necesare pentru implementarea proiectului.

7.2. Buget pe categorii de cheltuieli și activități

Evidențiați pentru fiecare activitate categoriile de cheltuieli necesare derulării activității respective.

7.3. Buget pe surse de finanțare

Evidențiați costurile estimate ale proiectului în euro.

Total costuri neeligibile		Contribuție proprie eligibilă		Suma solicitată de la Finanțator/i	
Solicitant	Partener	Solicitant	Partener	Solicitant	Partener

Echipa de lucru:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

Bibliografie

1. Asociația Project Management România, *Managementul proiectelor: glosar*, Editura economică, București, 2002;
2. Bârgăoanu Alina, *Managementul proiectelor - curs*, Universitatea virtuală de afaceri, SNSPA, București
3. Crocnan Daniel Ovidiu, Calotă Monica, *Managementul proiectelor (manualul cursantului)*;
4. Denis Look, *Management de proiect*, Editura Codecs, București, 2000;
5. Dicționar *Webster's Online*
6. *Dicționar de managementul proiectelor*, AFITEP, Asociația franceză de managementul proiectelor, traducere din limba franceză Ion Nățailă, Editura Tehnică, București, 2001;
7. Ivanolic A, Collin P.H., *Dicționar de resurse umane și managementul personalului*, traducere din limba engleză, Necula Emma, Nățailă Ion, Petrescu Alina, Editura Tehnică, București,
8. Jean - Paul Louisot, *What Makes an Effective risk Manager?*, Risk Management Magazin, iunie 2003
9. Manual de managementul proiectelor , Guvernul României, Departamentul de integrare europeană (1998);
10. Nicolescu Ovidiu, *Sisteme, metode și tehnici managerial ale organizației*, Editura economic, 2000, București;
11. Opran Constatin (coord), *Curs Managementul proiectelor*, SNSPA, București, 2002;
12. Project Management Institute, *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000 Edition;
13. Purcărea Anca, Niculescu Cristian, Constantinescu Doina, *Management, Elemente fundamentale*, Editura Niculescu, București
14. Paraipan Liliana, Stanciu Corina, *Managementul riscului*, Bursa română de mărfuri, București, 2001;
15. R. Max Wideman, *Fundamental Principles of Project Management*, Project Management Forum, Digest volume 4, nr.7, iulie 1999
16. Standardul român SR 13465:2007;

17. Szuder Andrei, *Managementul proiectelor*, editura Bren, București, 2001
18. Tran Vasile, Stanciugelu Irina, *Teoria comunicării*, Ministerul educației și cercetării, SNSPA, București, 2001
19. <http://www.compendiu.ro>
20. <http://www.ganttthead.com>
21. <http://www.projectmanagement.ro>
22. <http://www.finantare.ro>
23. <http://www.infoeuropa.ro>

Această publicație a fost produsă cu sprijinul Uniunii Europene. Conținutul acestei publicații intră în responsabilitatea Consiliului Județean Vaslui și nu reflectă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene sau a structurilor de management ale Programului Operațional Comun România - Ucraina - Republica Moldova 2007 - 2013.

Uniunea Europeană este constituită din 28 state membre care au decis să-și unească treptat cunoștințele, resursele și destinele. Pe parcursul a 50 de ani de extindere teritorială au construit împreună o zonă de stabilitate, democrație și dezvoltare durabilă, păstrând totodată diversitatea culturală, toleranța și libertățile individuale. Uniunea Europeană s-a dedicat ideii de împărtășire a realizărilor și valorilor cu statele din afara granițelor sale.

Comisia Europeană este organul executiv al UE.

Programul Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013 este finanțat de Uniunea Europeană prin intermediul Instrumentului European de Vecinătate și Parteneriat și co-finanțat de statele participante în program.

www.ro-ua-md.net

“Granițe comune. Soluții comune”

Parteneri:



Consiliul Județean Vaslui
Str. Ștefan cel Mare, nr.79, Vaslui
Tel : +40 235 361 090
Fax : +40 235 361 091
E-mail : consiliu@cjvs.eu
Web site : www.cjvs.eu



Consiliul Raional Leova
Str. Independenței nr.5, or. Leova
Tel: +373 026 322 058
Fax: +373 263 22058
E-mail: consiliu@leova.md
Web site: www.leova.md



Consiliul Raional Nisporeni
Str. Ioan Voda, nr. 2, Or. Nisporeni
Tel: +373 264 26853
Fax: +373 264 22291
E-mail: integ.euro@mail.ru
Web site: www.nisporeni.md



Consiliul Raional Hîncești
str. Mihailcea Hîncu , 126, or. Hîncești
Tel: +373 026 922 058
Fax: +373 026 922 302
E-mail: consiliul@hincesti.md
Web site: www.hincesti.md



Consiliul Raional Reni
Reni, Komsomolskaya, Str. No 139
Tel: +380 067 7085 600
Fax: +380 4840 27618
E-mail: reniraida@meta.ua
Web site: www.reni-rada.odessa.gov.ua



Agenția de Dezvoltare Durabilă
și Integrare Europeană Euroregiunea
"Dunărea de Jos"
Izmail, Str. Kishinivska, nr. 58
Tel : +380 484 198 108
Fax : +380 484 198 108
E-mail : igor_vit@yahoo.com