

MANAGER PROIECT

-Suport de curs-

2012

CUPRINS:

Introducere	3
Capitolul 1 Noțiuni introductive	4
Ce este un proiect? Definiții și caracteristici ale proiectelor	2
De la proiect la managementul de proiect. Ce este managementul de proiect?	6
Procesul managementului de proiect și organizația bazată pe proiecte	8
Capitolul 2 Politică –program – proiect	13
Capitolul 3 Ciclul de viață al unui proiect	18
Capitolul 4 Definierea sau concepția proiectului	20
Un prim pas...identificarea și analiza nevoilor (problemelor)	20
Analiza SWOT	24
Analiza STAKEHOLDER-ILOR	31
Analiza PEST	
Studiul de fezabilitate	33
Analiza cost-beneficiu	35
Planul de afaceri	36
Scopul proiectului	39
Obiectivele proiectului	40
Activitățile proiectului	45
Capitolul 5 Planificarea proiectului	46
Planificarea activităților	46
Instrumente de planificare a activităților	49
Planificarea resurselor proiectului	59
Bugetul proiectului	60
Matricea cadrul logic	66
Propunerea sau cererea de finanțare	68
Capitolul 6 Implementarea proiectului	83
Coordonarea proiectului	83
Capitolul 7 Evaluarea și monitorizarea proiectului	85
Asigurarea calității proiectului	85
Controlul calității proiectului	86
Monitorizarea proiectului	87
Încheierea proiectului și evaluarea	88
Capitolul 8 Managementul riscului	92
Cum definim riscul?	92
Metode de identificare a riscului	94
Modalități de răspuns la risc	101
Capitolul 9 Managementul resurselor umane în cadrul unui proiect	103
Motivarea	104
Deziderate ale posturilor și sarcinilor	105
Succesul muncii în echipa de proiect	107
Capitolul 10 Managementul contractelor	110
Capitolul 11 Programe de finanțare. Fonduri structurale	113
Ce este finanțarea?	113
Realizarea unui proiect propus spre finanțare nerambursabilă	116
Programe de finanțare din fondurile Uniunii Europene	117
Glosar de termeni	122
Bibliografie	134

Introducere

Indiferent de domeniul la care facem referire, astăzi, mai mult ca oricând, putem foarte ușor identifica elemente legate de **managementul de proiect** sau **managementul proiectelor**. Astfel managementul de proiect a apărut ca o modalitate de **planificare, organizare, implementare, coordonare și control** al activităților mai mult sau mai puțin complexe din diferite arii de activitate: industrie, politice, sociale, comerciale, culturale etc.

În prezent, orice activitate este privită ca un proiect presupunând parcurgerea unor pași specifici de la analiza nevoilor până la identificarea modalităților de reutilizare eficientă a rezultatelor proiectului.

Fără să ne dăm seama, fiecare dintre noi este, în viața de zi cu zi, un veritabil manager de proiect, fiind nevoit să gestioneze, să coordoneze proiecte mai mari sau mai mici cum ar fi de exemplu: organizarea petrecerii de majorat, planificarea vacanței de iarnă la schi, găsirea unui nou loc de muncă sau chiar și simpla pregătire a unei cine deosebite.

Coordonarea unui proiect poate să pară, la o primă vedere, o sarcină dificilă, oarecum specializată, ce necesită un anumit tip de experiență, cunoștințe și abilități. Poate să pară, în egală măsură, o provocare, greu de realizat și de dus la bun sfârșit. Totuși, așa cum am arătat mai sus, oricare dintre noi este, într-un anume fel, în viața de zi cu zi un veritabil manager de proiect. Este foarte adevărat în același timp că proiectele la care lucrăm în cadrul organizației sau firmei noastre sunt mult mai complexe și necesită un nivel mai ridicat de cunoștințe și abilități pentru a le putea concepe și desfășura.

Prin acest suport de curs ne propunem să evidențiem câteva aspecte practice, metode și instrumente care pot face viața managerului de proiect mai ușoară. Acest suport de curs oferă informații despre caracteristicile unui proiect, noțiunea managementului de proiect, funcțiile managementului de proiect, ciclul de viață al unui proiect-fazele prin care trece un proiect, pentru a-și îndeplini obiectivele, precum și activitățile și sarcinile ce revin unui manager de proiect și echipei sale în fiecare dintre fazele proiectului. De asemenea, sunt dezbătute și probleme legate de managementul contractelor(achiziții publice) și fondurile structurale.

Cursul este util fiecăruia dintre cei care sunt deschiși către nou, care doresc să se perfecționeze, să își îmbunătățească activitatea, fie că este vorba despre manageri din diferite companii naționale sau multinaționale, implicați în conducerea proiectelor acestor companii, despre membri în diferite echipe de proiect, reprezentanți ai administrației publice sau ai organizațiilor guvernamentale s-au pur și simplu despre persoane care nu au experiență în domeniu dar care vor să acumuleze cunoștințe și să dobândească abilități noi care să le permită o mai bună planificare, organizare, implementare și monitorizare a activității.

CAPITOLUL 1 Noțiuni introductive

Ce este un proiect? Definiție și caracteristici ale proiectelor

Ministerul Informațiilor Publice propune un *proiect prin lege* privind transparența decizională în administrația publică; Asphodéles din Lyon a organizat împreună cu asociația culturală ArtLink din București primul forum internațional al caravelor francofone intitulat: „Zece teritorii francofone în jurul unui *proiect artistic*”; agențiile imobiliare și firmele de construcții se întrec în a anunța în ultima vreme diferite *proiecte imobiliare* pe care le dezvoltă, de cele mai multe ori făcând referire la complexele rezidențiale pe care le înalță în diferite zone ale țării; diferite bănci comerciale anunță lansarea unor *proiecte de salarizare via carduri bancare*; firmele de web design își promovează ultimele *proiecte* dezvoltate, referindu-se la *site-urile web* pe care le realizează; pe diferite site-uri de specialitate diferiți finanțatori de la Uniunea Europeană la fundații și organizații neguvernamentale internaționale anunță deschise apeluri la candidatură pentru *proiecte sociale, culturale, de dezvoltare etc.*

Ce am menționat mai sus doar câteva exemple de situații în care auzim folosindu-se termenul proiect. Fie că urmărim programele TV, fie că deschidem pagini de internet sau răsfoim presa scrisă, este cert că ne ciocnim de acest termen peste tot, dar ce înseamnă, cum îl putem defini?

Cuvântul „proiect” derivă din cuvântul latin „projicere”- a aruncat înainte. Așadar, putem afirma că proiectul este un proces ce presupune:

un punct de plecare... de la care... cineva „aruncă” ceva „ înainte”... spre o anumită țintă...

Pornind de la aceste repere esențiale, putem identifica următoarele caracteristici ale unui proiect:

- se desfășoară într-un *timp limitat*: începutul și sfârșitul proiectului sunt bine delimitate;
- este implementat de o *echipă de proiect* care se constituie *ad-hoc*: echipa se întrunește strict pentru proiect în care este implicată, la finalul acestuia dezvoltându-se;
- are *obiective precise, clar formulate*;
- are *rezultate concrete, măsurabile, unice* (proiectul livrează un produs);
- are un *plan riguros*;
- este alcătuit din *activități interdependente, intercondiționate*;
- dispune de *resurse limitate*: resurse financiare (buget stabilit dinainte), resurse umane, echipamente, dotări, sedii, materii prime și materiale, informație, prestigiu;
- implică *schimbare*: derularea proiectului produce în mod obligatoriu o schimbare;
- orice proiect implică și *riscuri*: acțiunile și procesele specifice sunt caracterizate întotdeauna de un grad de risc; managementul riscului prezintă o importanță deosebită;
- are o *metodologie specifică*,
- implică o *strategie de dezvoltare*.

Așa cum spuneam și la începutul concepului de proiect este regăsit aproape peste tot.

Comisia Europeană este cea care promovează conceptul de proiect din ce în ce mai mult, având în vedere că finanțările pe care le oferă sunt acordate strict pe baza unor proiecte. Mai mult decât atât, folosește orice prilej pentru a promova concepte legate de managementul de proiect. Printre acțiunile derulate pentru marcarea zilei de 9 mai - Ziua Europei, s-a numărat și *Europa la liceu*, un concurs de idei pe teme legale de viitorul european al României (Broșura *Europa la*

liceu, publicată de Centru de Informare al Delegației Comisiei Europene în România, 2004). În broșura de promovare nu uită să aducă în discuție și „Un pic de Project Management”. Iată elementele care sunt punctate:

- Un proiect poate fi definit ca o serie de acțiuni ce urmăresc să obțină, până la un termen dat, un rezultat care a fost definit în prealabil
- Administrarea proiectului presupune combinarea resurselor pentru a ajunge, la timp, la rezultatul dorit, fără să depășească bugetul
- Orice proiect trebuie să plece de la o idee și trebuie stabilită o strategie pentru a obține rezultatul dorit. Tot în această etapă trebuie definiți indicatorii de succes, indicatori ce trebuie urmăriți pe tot parcursul desfășurării proiectului și binențeles trebuie stabilit grupul țintă, adică publicul cărui i se adresează în mod direct proiectul. De asemenea, trebuie luate în considerare **riscurile** ce pot apărea și calculate cheltuielile pentru realizarea proiectului.
- Elementul care face diferența între un proiect care „nu merge” și un proiect de succes îl reprezintă echipa. Toți membrii echipei trebuie să aibă anumite calități individuale potrivit proiectului și, cel mai important, să fie capabili să lucreze împreună.

Sintetizând elementele sale caracteristice, proiectul poate fi definit astfel:

PROIECTUL reprezintă un :

- **set de activități desfășurate într-o perioadă de timp determinată, planificate și controlate și care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situației beneficiarilor organizației.**

O altă definiție a proiectului, conform *Project Cycle Management Guidelines* (Comisia Europeană, 2004) este următoarea:

UN PROIECT reprezintă:

- **serie de activități care sunt îndreptate spre atingerea unor obiective clar specifice într-o perioadă de timp definită, folosind un buget stabilit.**

Există o serie de elemente pe care le regăsim în orice proiect, indiferent de domeniul în care acesta este dezvoltat.

Astfel,

- **ORICE PROIECT ARE UN SCOP**

Scopul unui proiect este în primul rând, de a rezolva o problemă, de a modifica, în sens pozitiv, situația actuală care este una ce afectează în mod negativ grupul țintă, beneficiarii proiectului.

- **ORICE PROIECT SE ADRESEAZĂ UNUI GRUP ȚINTĂ ȘI UNOR BENEFICIARI**

De reținut este faptul că abordarea celor două noțiuni poate diferi de la un finanțator la altul (prin finanțator putem înțelege atât o organizație sau instituție diferită față de cea care propune proiectul cât și organizația, instituția care finanțează proiectele sale interne). Vom prezenta mai jos două dintre cele mai des întâlnite abordări în literatura de specialitate. Pentru a evita orice problemă sau neînțelegere cea mai bună modalitate este consultarea Ghidului de finanțare (sau

Ghidul Solicitantului), document care finanțatorii îl pun la dispoziția tuturor celor interesați și în care explică sensul pe care îl dau termenilor-în cazul finanțărilor externe sau consultarea directă a departamentului din cadrul companiei, instituției care coordonează aspectele financiare.

Grupul țintă al proiectului este alcătuit din persoanele cărora li se adresează proiectul. Reprezintă, practic, categoria (socială, economică etc.) din care se vor desprinde **beneficiarii** proiectului.

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câștigat de pe urma proiectului în viziunea inițiatorilor acestuia. Există două categorii de beneficiari: **directi și indirecti**.

Beneficiari directi sunt cei care pot fi clar stabiliți și definiți (ca număr, vârstă, sex, poziționare geografică etc.) de care inițiatorii proiectului, în vreme ce **beneficiarii indirecti** reprezintă toate acele persoane care nu pot fi clar identificate de la începutul proiectului dar care, intrând la un anumit moment - dat în contact cu beneficiarii directi, cu rezultatele la care au ajuns proiectul etc. pot avea, la rândul lor, de câștigat.

Pentru a evidenția mai clar atât legătura, dar și diferențele dintre grup țintă și beneficiari, iată în continuare câteva exemple:

Grupul țintă-studenții Universității din Cluj

Beneficiari directi – 20 de studenți înscriși în anul 2 de studii la Facultatea de Relații Internaționale. Studii Europene

Beneficiari indirecti – colegii celor 20 de studenți, carele didactice, prietenii, familia studenților etc.

Grupul țintă – IMM-urile din municipiul Pitești

Beneficiari directi - administratorii a 10 întreprinderi mici și mijlocii din municipiul Pitești care desfășoară în principal activități de arhitectură, inginerie și servicii de consultanță tehnică legale de acestea (cod CAEN 7420)

Beneficiari indirecti - angajații celor 10 întreprinderi, Oficiul Județean de Cadastru și Publicitate Imobiliară etc.

Comisia Europeană propune o altă abordare a celor două noțiuni în ultima ediție a *Project Cycle Management Guidelines* (Martie 2004):

Grupuri sau grupurile țintă – grupul care va afecta pozitiv de către proiect, la nivelul scopului proiectului.

Beneficiari – sunt aceia care beneficiază în orice fel de pe urma implementării proiectului. Se poate face o distincție între:

Grupul sau grupurile țintă – așa cum menționăm mai sus, acesta (aceasta) reprezintă acel grup (acele grupuri) de persoane care vor fi afectate imediat și într – o manieră pozitivă de către proiect, la nivelul scopului proiectului și **beneficiarii finali** – cei care beneficiază pe termen lung de pe urma implementării proiectului și se regăsesc la nivelul societății sau al unui sector în general.

De exemplu copiii pot fi beneficiarii finali ai unui proiect datorită creșterii bugetului alocat pentru sănătate și educație sau consumatorii datorită îmbunătățirii producției și marketingului agricol.

• **ORICE PROIECT CONSUMĂ RESURSE**

Pentru a putea atinge scopul și obiectivele propuse, în cadrul oricărui proiect se derulează activității și sub – activități. Acestea consumă o serie de **resurse**.

Unul din rolurile managerului de proiect este acela de a aloca și ulterior, consuma într – un mod cât mai eficient resursele pe care le are la dispoziție. Iată care sunt resursele pe care se bazează un manager de proiect:

- Resurse umane (echipa de proiect),
- Resurse materiale (echipamente și bunuri).
- Resurse informaționale (informațiile, cunoștințele cu privire la tema abordată în cadrul proiectului etc.),
- Resurse financiare (bugetul, alocat),
- Resurse timp.

Resursele reprezintă nu numai elementele care dau „forță”, puterea unui manager de proiect ci, în egală măsură, o sursă de constrângere – managerul de proiect, așa cum spuneam și mai sus, trebuie să găsească un echilibrul pe care să – l mențină pe tot parcursul derulării proiectului.

Indiferent de specific, orice proiect trebuie să respecte o serie de reguli, reguli care sprijină proiectul în demersul său. Cu toate că aceste reguli ajută un manager de proiect, nu este mai puțin adevărat faptul că orice proiect se confruntă cu o serie de evenimente neprevăzute – factori de risc, care vor necesita o serie de acțiuni de răspuns, sau acțiuni corelative care, la rândul lor vor trebui incluse în derularea efectivă a proiectului.

De la proiect la managementul de proiect. Ce este managementul de proiect?

Managementul de proiect este privit ca reprezentând „*valul viitorului*”. Având, însă în vedere faptul că astăzi nu numai că auzim vorbindu – se despre proiecte în aproape orice context ci a devenit chiar o necesitate să avem cunoștințe legale de managementul proiectelor pentru a ne putea descurca în activitatea zilnică, putem spune că viitorul este azi.

Managementul proiectului este definit în literatura de specialitate ca fiind un **proces de planificare, organizare și conducerea a activităților și resurselor unui proiect**. Scopul este acela de a atinge obiectivele clar stabilite prin derularea unei serii de activități și sub – activități intercorelate respectând restricțiile de timp și bani, dar și criteriile de calitate stabilite pentru rezultatele finale propuse.

Rolul managementului de proiect este de a pune, practic la dispoziția managerului de proiect o serie de instrumente specifice care să permită implementarea proiectului în așa fel încât să fie menținut echilibrul între trei dintre factorii caracteristici menționați și mai sus: costuri sau buget, termenul de realizare a proiectului și calitatea propusă de inițiatorul proiectului sau solicitată de clientul pentru care se realizează proiectul. Bineînțeles, toate acestea fără a pierde din vedere resursele, echipa de proiect, relația cu clientul sau beneficiarii proiectului, precum și cu finanțatorul, în special în cazul în care acesta este unul extrem companiei, organizației sau instituției care promovează proiectul.

În ciuda importanței sale, managementul de proiect nu este o disciplină pe deplin înțeleasă. În același timp, managementul de proiect poate fi regăsit în orice „palier” din cadrul societăților moderne, de la un simplu cămin, biserică până la guverne, domeniul militar și cel economic etc. Se poate spune, fără a greși, că adevărații mari lideri din istorie, au fost, în același timp, manageri „având în vedere că managementul este considerat, în egală măsură arta

și știința conducerii), conducând țări, războaie, făcând față, sau chiar provocând, schimbări economice și sociale. Deși nerecunoscut în timpuri mai vechi ca o disciplină individuală de studiu și practică, **managementul proiectului (Project Management – PM), a fost folosit, cel puțin într – un sens informal, în construcția infrastructurilor, dar și pentru a facilita schimbările politice și sociale.** *Primii managerii* nu au recunoscut, însă, disciplina managementului de proiect ca fiind importantă, tocmai de aceea referirile la acesta sunt foarte puține.

Evoluția managementului de proiect

Disciplina managementului de proiect a apărut în anii '50 în domeniul construcțiilor și, mai aproape de prezent, în domeniul dezvoltării afacerilor sistemelor militare.

Cu toate că managementul de proiect a fost „practicat”, într – o formă sau alta de secole, literatura de specialitate conține referire specifice la acel domeniul începând cu anii '60. Un proiect de cercetare , sponsorizat de **Proiect Management Institute (PM)**, având drept scop identificarea studiilor și cercetărilor care au fost realizate în domeniul, a identificat mai mult de 500 de cărți și peste 5.000 de articole apărute în periodice, publicate în ultimii 40 de anii. Toate acestea dovedesc faptul că publicarea de lucrări, în egală măsură academice și practice, în domeniul managementului de proiect reprezintă o idee al cărei timp a sosit.

Din literatura de specialitate, publicată de – a lungul timpului, se pot desprinde câteva **caracteristici** ale proiectelor și ale managementului de proiect:

- Proiectele reprezintă eforturi ad – hoc și au un ciclu de viață definit.
- Proiectele reprezintă pietre de temelie în realizarea și executarea strategiilor organizaționale
- Proiecte reprezintă vârful de lance la noilor și îmbunătățitelor produse, servicii și procese organizaționale
- Proiecte oferă o nouă filozofie și strategie pentru managementul schimbării într – o organizație
- Managementul proiectelor presupune întrepătrunderea granițelor managementului funcțional și organizațional
- Funcțiile tradiționale ale managementului (planificare, organizare, motivare, coordonare și control) se regăsesc în managementul de proiect
- Pentru realizarea cu succes a unui proiect sunt necesare atât capacității de lider cât și manageriale
- Principalul rezultat al unui proiect îl reprezintă îndeplinirea / respectarea performanțelor tehnice, costurilor și obiectivelor programate.

De – a lungul evoluției sale, managementul de proiect a condus la o teorie și la o practică proprie, „maturizându – se” și transformându – se într – o disciplină de sine stătătoare. Principalele **modificări** pe care le – a cunoscut managementul de proiect de la apariția sa include:

- Recunoașterea faptului că managementul de proiect este o disciplină de sine stătătoare, o ramură a cunoașterii care derivă din teoria și practica managementului general
- Stimularea și programarea înmulțirii asociațiilor profesionale din domeniu
- „Calea strategică” pentru apariția și utilizarea echipelor alternative în managementul operațional și strategic al organizației
- Principala modalitate utilizată pentru managementul activităților ad – hoc în cadrul organizațiilor
- Conceptul influenței pe care o pot exercita persoanele cu un cuvânt de spus în domeniul proiectelor

- Crearea și definirea unei noi căi pentru o carieră de succes pentru manageri și diferiți alți profesioniști

De la apariția sa, în decursul evoluției, managementul de proiect a exercitat o influență vizibilă asupra disciplinei managementului, chiar aducând o serie de modificări. Dintre acestea se remarcă: acceptarea și utilizarea crescută în cadrul organizațiilor a organigramei; acceptarea independenței planurilor de proiect cu planurile organizaționale de nivel mai înalt; recunoașterea legitimității utilizării echipelor de proiect alternative drept puncte cheie în organigrama instituției; o mai mare implicare a profesioniștilor din domeniul și plata cu ora a celor care lucrează în echipe de proiect; o contribuție semnificativă la eficiența și eficacitatea organizației; oportunități largite pentru diferite persoane de a participa la conducerea echipelor, astfel, crescând posibilitatea ca aceștia să ocupe poziții ierarhice superioare în cadrul managementului organizației.

Interesant este de remarcat modul în care este punctual în literatura de specialitate faptul că importanța unei discipline este recunoscută ca atare. **David I. Cleland**, care semnează primul capitol din volumul „*Project Management for Business Professional*”, arată că acest lucru este realizat prin publicare în revistele de afaceri a unor fraze cheie, sau chiar, mai mult decât atât, a unor mesaje cheie legate de aceea ce se petrece în domeniu. În cazul managementului de proiect, cele menționate de autor sunt cele care au fost publicate în prestigioasa revistă *Fortune*¹:

- Pozițiile de mijloc din conducerea organizației (mid – level management positions) dispar
- Manageri de proiect reprezintă noua clasă de manageri care umple nișa deținută anterior de managerii din zona de mijloc a conducerii organizației
- Managementul de proiecte reprezintă **valul viitorului**
- Managementul de proiect se întinde dincolo de utilizările sale tradiționale
- Lucrând cu proiecte, lucrezi cu schimbarea
- Expertiza în managementul de proiect reprezintă o sursă de putere pentru managerii din zona de mijloc a conducerii organizației
- Siguranța postului deținut nu este foarte ridicată, având în vedere că un proiect are o dată de început și o dată de final bine stabilite.

Procesul managementului de proiect și organizația bazată pe proiecte

Managementul de proiect este realizat printr – un proces de management aparte în cadrul cărui se regăsesc, însă funcțiile de bază ale managementului. Acestea prezentate în figura 1.1 adaptată după David. I. Cleland și Lewis R. Ireland, *Project Manger`s Portable Handbook New York; McGraw – hill, 200, pag. 17*), sunt:

Planificarea – presupune într – o primă fază stabilirea scopului și obiectivelor, stabilirea strategiei necesare pentru atingerea acestora, a activităților și resurselor necesare pentru implementare, stabilirea duratelor necesare pentru realizarea activităților, precum și stabilirea unor planuri de contingență (sau de rezervă), în urma analizării riscurilor presupuse de proiect.

Altfel spus, a planifica înseamnă să stabilim vârful de munte pe care vrem să îl cucerim, locul în care vrem să ajungem, de ce vrem să ajungem acolo și cum vom reuși să ne dăm seama dacă am ajuns sau nu acolo unde ne doream.

De reținut

La sfârșitul unui proiect dificil, beneficiile planificării pot fi evidente. Dar beneficiile sunt cunoscute de la început. La un nivel general, acestea includ:

- Înțelegerea și obținerea acordului tuturor părților implicate/ interesate asupra obiectivelor proiectului, rezultatelor ce trebuie atinse, conținutului, riscurilor, costului, abordării, metodelor, activităților etc.
- **Determinarea faptului dacă „scenariul” propus este valid.** De exemplu, un proiect care își propune să instruiască 300 de persoane într – o perioadă de 1 lună poate părea realizabil la prima vedere. Însă, după o planificare mai detaliată vom constata că avem nevoie de o perioadă de cel puțin 3 luni sau că vom avea nevoie de o echipă de 3 ori mai mare decât cea la care ne – am gândit inițial.
- **Asigurarea ca resursele necesare sunt disponibile** atunci când aveți nevoie de ele.
- Validarea proceselor utilizate pentru managementul proiectului, împreună cu beneficiarul/client.
- **Analizarea fezabilității proiectului;** de aceea este esențială pentru că în lipsa ei există riscul de a implementa un proiect nerealizat sau defectuos. Prin urmare, se economisește foarte mult timp, iar acest câștig de timp se reflectă asupra tuturor celorlalte faze ale proiectului.

ORGANIZAREA – presupune identificarea resurselor umane și non – umane (înțelegând prin aceste resurse materiale – echipamente – și resurse financiare), oferind o distribuție echitabilă a acestora, precum și stabilirea rolurilor individuale și colective pentru membrii echipei de proiect. De asemenea, implică stabilirea politicilor, procedurilor și strategiilor de management, Stabilirea nivelului de autoritate și responsabilitate în cadrul echipei de proiect, precum și alocarea diferitelor tipuri de resurse pe fiecare activitate în parte.

MOTIVAREA – reprezintă procesul de stabilire a sistemului cultural care determină echipa implicată în proiect să **lucreze la un nivel maxim.**

IMPLEMENTAREA – reprezintă punerea în practică a celor planificate și organizate, implicând: pregătirea și derularea efectivă a activităților proiectului, instruirea echipei de proiect, monitorizarea echipei, resurselor și desfășurării activităților precum și armonizarea diferitelor decizii și acțiuni.

CONTROLUL – presupune monitorizarea, evaluarea și controlul utilizării resurselor din cadrul proiectului astfel încât să corespundă cu planul inițial. De asemenea, presupune stabilirea criteriilor și a indicatorului de performanță, stabilirea standardelor de performanță (calitate, costuri, încadrare în timp etc.), stabilirea și implementarea unei scheme de monitorizare și evaluare a dezvoltării proiectului în sensul urmărit și dorit, stabilirea modalității de transmitere a informațiilor în cadrul echipei de proiect, între echipă și restul organizației și între aceștia și ceilalți actori interesați.

De reținut!

- Controlul reprezintă o funcție care trebuie îndeplinită pe toată durata derulării proiectului, pornind de la fazele incipiente și până la încheierea proiectului!

CONDUCEREA – asigură managerilor competența necesară pentru asigurarea luării și executarea deciziilor legate de proiect, stabilind, și modul de analiză a opțiunilor, de luare a deciziilor și de comunicarea lor pentru fiecare activitate a proiectului.

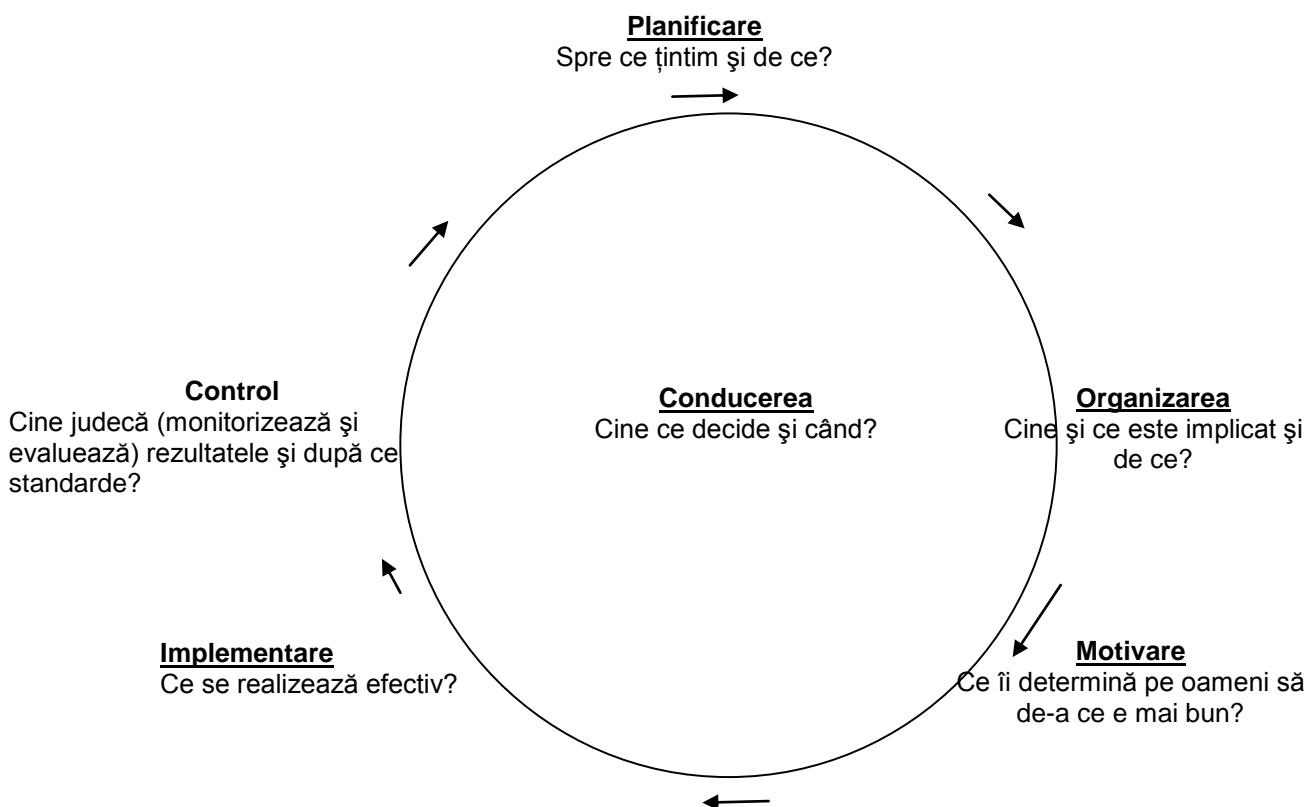


Figura nr.1. Procesul managementului de proiect. Principalele funcții ale managementului de proiect.

În concluzie:

- *planificarea este inutilă fără obiective clare;*
- *un lucrul neplanificat nu poate fi realizat;*
- *implementarea devine o simplă execuție aleatorie fără planificare și organizatorice;*
- *controlul execuției aleatorii, fără planificare și organizare, nu se poate aplica decât în sens negativ și nu încurajează progresul;*
- *iar conducerea devine doar o manifestare lipsită de obiect al puterii.*

Pe parcursul maturizării ca disciplină de sine stătătoare a managementului de proiect, a început să fie din ce în ce mai acut conștientizat faptul că între managementul strategic și managementul de proiect există o legătură de netăgăduit. Esența managementului de proiect constă în a privi și coordona, conduce o organizație având permanent în vedere viitorul său. Produsele, serviciile și proiectele legale de procesele organizaționale joacă un rol crucial în viitorul organizației. Prin intermediul unor asemenea proiecte organizația poate schimba strategia astfel încât să poată face față succesiunii condițiilor mediului aflat într-o permanentă schimbare.

În organizațiile de astăzi, proiectele oferă modalitățile care fac realizabile schimbările în viitorul organizației. Odată cu conducerea unei organizații a realiza **importanța managementului proiectelor**, ca **principala modalitate de a face față schimbării**, teoria și

practica managementului de proiect au început să ocupe un rol din ce în ce mai important în cadrul organizațiilor.

Organizațiile bazate pe proiecte

Astăzi se vorbește din ce în ce mai mult despre **organizațiile bazate pe proiecte**. Având în vedere viteza schimbării cu care ne confruntăm mai mult ca niciodată, viteză care presupune, în egală măsură ideea de a face față și chiar a depăși cerințele și așteptările clienților, vechea paradigmă referitoare la dezvoltarea și utilizarea managerilor de proiect pentru a coordona cu succes eforturile depuse (în cadrul diferitelor proiecte) de către organizație, nu mai sunt suficiente de eficiente. Apare și se impune, astfel, un nou model, care se dovedește a fi mai mult decât necesar pentru asigurarea eficienței managementului proiectelor.

Vorbindu – se despre organizația bazată pe proiecte (și implicit, promovând agresiv managementul proiectelor), sunt evidențiate șapte caracteristici de bază ale acesteia:

- procesele considerate, congruente pentru coordonarea proiectelor în cadrul unei organizații sunt utilizate la toate nivelurile ierarhice ale organizației
- orice manager de la cel mai înalt nivel până la nivelul cel mai jos **cunoaște** procesul managementului de proiect și îl **utilizează**
- orice manager din cadrul organizației de la orice nivel ierarhic a definit în mod clar ce poate de clar rolurile și responsabilitățile în cadrul eforturilor de coordonare a proiectelor din cadrul organizației
- principiile, limbajul și așteptările obișnuite ale managementului de proiect sunt aplicate la toate tipurile de proiecte în cadrul organizației precum: dezvoltarea unui nou produs, îmbunătățirea procesului, inițiative de schimbare a afacerii, tehnologia informației etc.
- portofoliu tuturor proiectelor este coordonat la nivelul înalt ierarhic, cel mai potrivit astfel încât să se asigure că setul limitat de proiecte critice este abordat utilizând setul disponibil de resurse. Altfel spus, nu există un număr prea mare de proiecte cărora organizația să nu le poată face față cu resursele (limitate) pe care le are la dispoziție.
- proiectele sunt în mod clar legate de strategia de afaceri a organizației, având înțelegere clară, la nivel organizațional și individual a modului în care proiectul fiecăruia contribuie la realizarea acelei strategii de afaceri
- atenție ridicată la nivel organizațional este acordată menținerii și îmbunătățirii practicilor de managementul proiectelor, pregătirii indivizilor de la nivelurile organizației astfel încât să își îndeplinească cu succes rolul în cadrul proiectelor. **Inițiativele de schimbare sunt abordate ca proiecte în sine**. Atenția deosebită pe care organizația bazată pe proiecte o acordă schimbării poate fi realizată în mai multe feluri: printr-o inițiativă de schimbare în domeniul managementului de proiect a unei echipe; un birou de proiecte; un centru de excelență în proiecte etc.

Este cert faptul că o organizație bazată pe proiecte și, implicit, pe managementul proiectelor, este esențială pentru a face proiectele să funcționeze într-un mod cât mai eficient. Fiecare persoană dintr-o asemenea organizație, începând cu managerii de top și până la simplii membri într-o echipă de proiect, joacă un rol deosebit de important care trebuie luat în serios. Fiecare este diferit și fiecare este esențial în sine pentru atingerea obiectivelor organizației prin atingerea obiectivelor proiectelor derulate! Astfel este nevoie de un nivel care să atingă **excelența** în eforturile legate de proiecte, acest lucru fiind esențial pentru menținerea pe piață a afacerii sau a unei organizații și pentru dezvoltarea de produse sau servicii pentru clienți care vor menține afacerea sau organizația respectivă într-o poziție de lider.

În general, managementul proiectelor necesită un angajament al întregii organizații și o implicare la același nivel pentru a putea avea succesul scontat. În prezent managerul de proiect a devenit un element cheie, o parte esențială în cadrul organizației. Rolul său a crescut, după cum am văzut, cu atât mai mult cu cât un număr important de poziții din zona de mijloc a conducerii organizației au fost, treptat, eliminate. Multe din responsabilitățile care reveneau acestor manageri au fost transferate către managerii de proiect. Astfel, dezvoltarea aptitudinilor managerilor de proiect este crucială nu numai pentru succesul proiectului, ci și pentru succesul afacerii sau al organizației, în general.

CAPITOLUL 2

Politică – program – proiect

Nu putem vorbi despre proiecte, mai ales despre proiectele cu finanțare externă, fără a le încadra într-o relație cu alte două elemente: politica (sau politicile) și programul (sau programele).

Un proiect bine gândit și structurat ar trebui să aibă o legătură directă cu prioritățile politicilor de dezvoltare la nivel european dar și național.

Project Cycle Management Guidelines, actualizat de Comisia Europeană în 2004, menționează faptul că pornind de la prioritățile acestor politici (regăsite la nivel european, **prin politică înțelegându-se un plan de acțiuni stabilit la cel mai înalt nivel pentru atingerea obiectivelor stabilite, de asemenea, la un nivel înalt**), guvernele statelor membre ale Uniunii Europene formulează ariile principale de lucru necesare pentru a putea implementa deciziile politicilor. Aceste arii principale de lucru sunt numite **programe**, care, la fel ca și proiectele pot diferi în mod semnificativ din punctul de al scopului și al mărimii.

Există mai multe definiții pentru un program, iată trei dintre ele:

- Ciclul sau set de activități care este planificat și controlat, în general fără un termen de încheiere precis delimitat, cu un aspect dinamic, care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea misiunii și obiectivelor organizației;
- Un grup de proiecte interdependente administrate în mod coordonat/ concertat pentru a obține rezultate care nu ar fi posibile prin derularea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte;
- Un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acțiune (este cazul, spre exemplu, al unui program de conștientizare a pericolelor asociate fumului).

Documentul Comisiei Europene arată, de asemenea, și faptul că definiția programului poate varia în funcție de modul în care autoritățile responsabile aleg să îl definească.

Iată mai jos cum ar putea fi văzut un program.
Un program:

poate acoperi un sector în întregime (de exemplu tate);

se poate referi la o anumită ramură din sectorul de tor la servicii medicale primare);

poate reprezenta un „pachet” de proiecte având o temă bilirea unor legături la nivel universitar între Asociația Europeană”);

poate reprezenta, pur și simplu, un proiect mai mare rame și proiecte, poate fi reprezentată ca în figura de mai

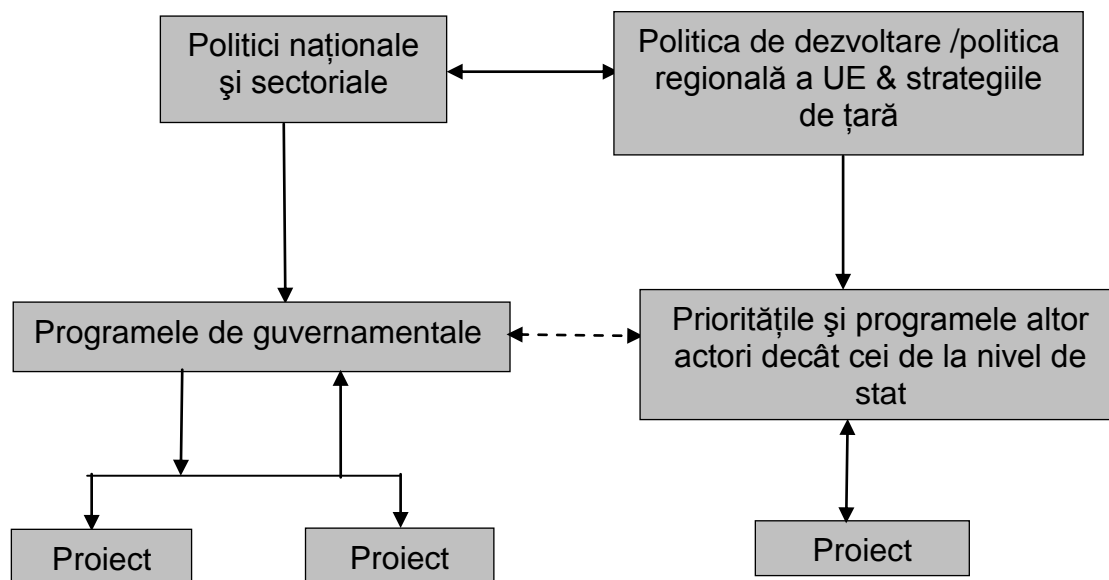


Figura nr. 2 Politică, programe, proiecte

Cu alte cuvinte, obiectivele proiectelor, care solicită finanțare externă de la Uniunea Europeană, vor trebui să răspundă și să contribuie la programele naționale și, implicit, la politicile Uniunii Europene. Acest lucru este valabil atât pentru proiectele propuse de actori guvernamentali cât și de cei privați (firme, companii). În cazul proiectelor depuse de către asemenea actori, proiecte care vizează exclusiv sectorul privat, relevanța lor va fi stabilită, în primul rând prin raportare la politicile de dezvoltare ale Comisiei Europene (acestea se regăsesc în Cadrul Strategic Național de Referință) cât și la nevoile beneficiarilor finali ai rezultatelor acestui tip de proiecte.

Pentru a înțelege mai bine relația dintre cei trei termeni, ne vom opri în continuare asupra documentelor pe care le regăsim la nivel european și național și la corelația dintre acestea.

La nivelul Uniunii Europene există o serie de politici, acestea reprezentând modalitatea prin care la nivel macro se stabilesc principalele arii de dezvoltare, obiectivele și domeniile de intervenție.

Există, astfel, o Politică Agricolă Comună sau o Politică Regională.

Politica Regională a Uniunii Europene

Uniunea Europeană este alcătuită din 27 de state membre care reprezintă o comunitate și o piață internă de 493 de milioane de cetățeni și 268 de regiuni, ceea ce duce, inevitabil, la o serie de disparități economice și sociale, având în vedere stadiile diferite de dezvoltare în care se află. Politica Regională urmărește să concretizeze solidaritatea Uniunii prin coeziunea economică și socială, reducând discrepanța dintre nivelurile de dezvoltare ale diverselor regiuni.

Printr-o abordare specifică, politica regională europeană aduce o valoare adăugată acțiunilor întreprinse pe teren și contribuie la finanțarea unor proiecte concrete în favoarea regiunilor, orașelor și locuitorilor acestora. Ideea este ca regiunile să devină capabile să-și joace din plin rolul în favoarea creșterii economice și competitivității și să-și împărtășească ideile și bunele practici. Întreaga politică regională respectă prioritățile Uniunii Europene în materie de creștere economică și ocupare forței de muncă.

Politicile, ca și programele și proiectele au obiective. În cazul Politicii Regionale, acestea sunt:

- **Convergență**
- **Competitivitate regională și ocuparea forței de muncă**
- **Cooperare teritorială europeană**

Conform site-ului oficial al Comisiei Europene, **obiectivul convergență** este destinat să îmbunătățească condițiile de creștere economică și factorii care contribuie la o reală convergență pentru statele membre și regiunile cel mai puțin dezvoltate. În Uniunea Europeană cu 27 de state membre (UE 27), acest obiectiv se referă la 84 de regiuni situate în 17 state membre, cu alte cuvinte 154 de milioane de locuitori al căror PIB pe cap de locuitor este sub 75% din media comunitară. Într-un sistem de suspendare progresivă a ajutorului („phasing out”), acest obiectiv include, de asemenea, alte 16 regiuni care numără 16,4 milioane de locuitori și care dispun de un PIB care depășește cu puțin pragul, ca urmare a efectului statistic al extinderii Uniunii Europene. Sumele alocate obiectivului se ridică la 282,8 miliarde de euro, ceea ce reprezintă 81,5% din suma totală, repartizate după cum urmează: 199,3 miliarde pentru regiunile aflate sub incidența obiectivului „Convergență”, 14 miliarde pentru regiunile care se află în etapa de suspendare progresivă a ajutorului, iar 69,5 miliarde pentru Fondul de Coeziune, care se aplică în cazul a 15 state membre.

Obiectul competitivitate regională și ocuparea forței de muncă este destinat să consolideze competitivitatea și atractivitatea regiunilor, precum și capacitatea de ocupare a forței de muncă, printr-o abordare duală. Aceasta constă, mai întâi, în introducerea de programe de dezvoltare pentru a ajuta regiunile să anticipeze și să fie favorabile schimbărilor economice stimulând inovarea, societatea bazată pe cunoaștere, spiritul antreprenorial și protecția mediului și îmbunătățind accesibilitatea, iar, apoi, în creșterea numărului și calității locurilor de muncă prin adaptarea forței de muncă și prin efectuarea de investiții în materie de resurse umane. Într-o Uniune Europeană cu 27 de state membre, această situație este valabilă pentru 68 de regiuni, ceea ce reprezintă 314 milioane de locuitori. 13 dintre acestea, cu alte cuvinte 19 milioane de locuitori, sunt în etapa de instituire progresivă a ajutorului („phasing in”) și fac obiectul unor alocări financiare speciale datorită fostului lor statut de regiuni sub incidența „Obiectivului 1”. Suma de 55 de miliarde de euro, din care 11,4 miliarde pentru regiunile care se află în etapa de instituirea progresivă a ajutorului, reprezintă ceva mai puțin de 16% din alocarea totală. Acest obiectiv se aplică regiunilor din 19 state membre.

În vreme ce, **Obiectivul cooperare teritorială europeană** este destinat să întărească cooperarea transfrontalieră datorită unor inițiative locale și regionale realizate în comun, să consolideze cooperarea interregională, precum și schimbul de experiență. Peste 181 de milioane de persoane (care reprezintă 37,5% din populația totală a Uniunii Europene) trăiesc în zone transfrontaliere. Toate regiunile și toți cetățenii Uniunii fac parte din una dintre cele 13 zone de cooperare transnațională. Cele 8,7 miliarde de euro (care reprezintă 2,5% din bugetul total consacrat acestui obiectiv) sunt repartizate după cum urmează: 6,44 miliarde pentru cooperarea transfrontalieră, 1,58 miliarde pentru cooperarea transnațională și 445 de milioane pentru cooperarea interregională.

Aceste obiective sunt finanțate prin intermediul Instrumentelor Structurale (sau Fondurile Structurale și Fondul de Coeziune). Fiecare răspunde unuia sau mai multor obiective, așa cum reiese din schema de mai jos, ceea ce înseamnă că pentru un anumit obiectiv finanțarea poate fi obișnuită dintr-unul sau mai multe fonduri. Mai multe informații despre Instrumentele Structurale pot fi găsite în capitolul 11.

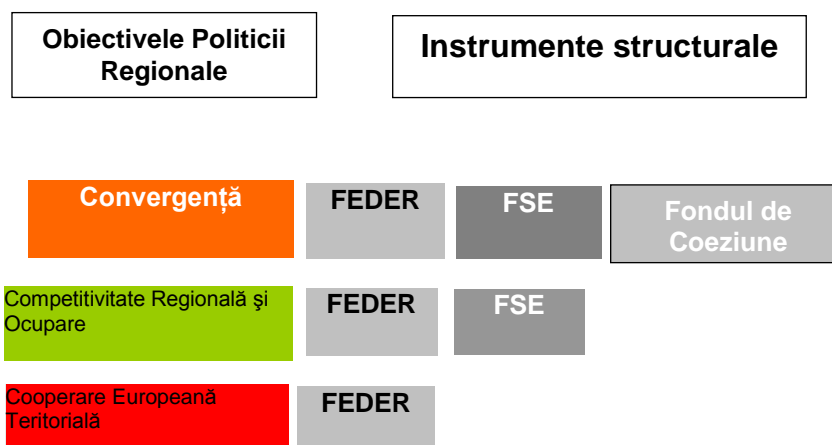


Figura nr. 3 Corelația dintre obiectivele Politicii Regionale și Instrumentele Structurale

La nivelul țărilor membre, există o serie de documente care, pornind de la obiectivele cheie ale Politicii Regionale și realizând o serie de analize la nivel național, stabilesc ariile prioritare, stabilesc, cu alte cuvinte, prioritățile naționale de dezvoltare. Acestea, așa cum menționam și mai sus aceste documente naționale sunt în concordanță cu cele europene, dar adaptate situațiilor specifice din fiecare țară.

În România există un **Plan Național de Dezvoltare (PND)**. Acesta, a stabilit următoarele priorități naționale de dezvoltare:

- Creșterea competitivității economice și dezvoltarea economiei bazate pe cunoaștere;
- Dezvoltarea și modernizarea infrastructurii de transport;
- Protecția și îmbunătățirea calității mediului;
- Dezvoltarea resurselor umane, promovarea ocupării și incluziunii sociale și întărirea capacității în sectorul agricol;
- Diminuarea disparităților de dezvoltare între regiunile țării.

Există, de asemenea, un **Cadru Strategic Național de Referință (CSNR)**. Iată introducerea acestui document care, de altfel, stabilește și contextul în care trebuie poziționat:

*„Scopul principal al **Cadrului Strategic Național de Referință (CSNR)** este de a întări concentrarea strategică a politicilor economice, de coeziune socială și regionale ale României, precum și de a stabili legăturile potrivite și corecte cu politicile Comisiei Europene, în principal cu Strategia de la Lisabona, care elaborează politici de dezvoltare economică și de creare de noi locuri de muncă.*

*CSNR își are rădăcinile în **Planul Național de Dezvoltare (PND)**, care a fost elaborat sub forma unui instrument care să ghideze abordarea surselor de finanțare naționale, comunitare și de alt tip de care România are acces. Acesta justifică și prioritizează investițiile publice din cadrul politicii europene economice și de coeziune socială și definește planificarea strategică și programarea financiară multianuale ale României. CSNR demonstrează felul în care România intenționează să includă în strategiile sale conceptele de dezvoltare durabilă a mediului înconjurător și de egalitate de șanse pentru combaterea excluziunii sociale. CSNR prezintă aranjamentele de implementare a Instrumentelor Structurale. Documentul a fost elaborat în parteneriat cu actori principali și, totodată o sesiune de consultări publice, pentru a obține și alte opinii”.*

Revenind la legătura dintre politică, programe și proiecte, în cadrul CSNR aceasta devine și mai simplu de urmărit. CSNR conține o prezentare generală a **programelor operaționale** din cadrul **obiectivului convergență** (unul dintre cele trei obiective cheie ale **Politicii Regionale** a UE).

Acestea sunt:

- Programul Operațional Transport;
- Programul operațional Mediu;
- Programul Operațional Creșterea Competitivității Economice;
- Programul Operațional Regional;
- Programul Operațional Dezvoltarea Resurselor Umane;
- Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative;
- Programul Operațional Asistență Tehnică.

Cu alte cuvinte, la un nivel mai mic, **politica** este pusă în aplicare prin intermediul **programelor**. Cadrul Strategic Național de Referință descrie strategia care sprijină Programele Operaționale, care vor fi co-finanțate de Fondul European pentru Dezvoltarea Regională, Fondul European Social și Fondul de Coeziune. Fiecare dintre aceste programe are **axe prioritare și obiective**. Acestea sunt îndeplinite prin intermediul **proiectelor**. Astfel „închidem cercul”.

Rezumând, la nivel macro există **politici** care stabilesc ariile de dezvoltare, domeniile de intervenție, strategia generală de urmat la nivelul Uniunii. La nivel național (mediu) sunt stabilite **programe**, care, la rândul lor, stabilesc obiective, aceste programe reprezentând modalitatea de aplicare la acest nivel a politicilor. La un nivel mai jos (micro) găsim **proiectele**, acestea reprezentând modalitatea pe care oricare dintre noi putem participa la atingerea obiectivelor programelor.

Proiectele finanțate de Uniunea Europeană fac parte și trebuie să fie în concordanță cu:

- **Politicile naționale de dezvoltare;**
- **Politica de dezvoltare a Uniunii Europene;**
- **Strategia de țară;**
- **Programele guvernamentale (din diferite domenii: educație, sănătate, justiție etc);**
- **Prioritățile de dezvoltare și programele altor actori decât cei de la nivelul statului.**

CAPITOLUL 3

Ciclu de viață al unui proiect

Un proiect are o anumită viață, sau un ciclu de viață, pornind de la faza de identificare și formulare și până la faza de implementare, evaluare finală și încheiere.

Este foarte important să cunoaștem toate etapele sau fazele prin care trece un proiect tocmai pentru a evita situația în care, din neglijență sau necunoaștere, sărim peste una dintre ele. Riscul este, astfel, 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 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 un punct vag, 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. Este un lucru valabil atât pentru proiectele pentru care ca organizație căutăm finanțare externă (cazul în care, de exemplu atragem fonduri din partea Uniunii Europene), pentru proiecte pe care le derulăm pentru clienții organizației cât și cazul în care finanțăm din interior proiectele proprii noastre organizații.

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 planificată / proiectată punerea în practică a ideii respective (faza de planificare), după care se trece la punerea în aplicare/executarea celor planificate (faza de implementare), după care se face evaluarea finală a celor implementate pentru a ne asigura dacă obiectivele au fost îndeplinite (faza de evaluare).

Astfel, orice proiect trece prin următoarele faze:

- **Definire sau concepție / formulare** (stabilirea ideii de proiect în funcție de cerințele programului de finanțare sau de cerințele clientului organizației);
- **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);
- **Organizare** (organizarea echipei de lucru, repartizarea unor sarcini clare)
- **Implementare sau execuție** (punerea în aplicare a celor formulate și planificate, așa cum sunt descrise în cererea de finanțare);
- **Evaluare și încheiere** (analizarea progresului proiectului prin compararea celor obținute la un moment dat cu cele propuse în cererea de finanțare pentru a vedea în ce măsură obiectivele proiectului au fost atinse).

Capitolul 4

Definirea sau concepția proiectului

O primă fază din ciclul de viață al proiectului este, așa cum am văzut, **definirea sau concepția proiectului**. Această fază presupune parcurgerea următoarelor etape:

- **Identificarea, analiza nevoilor / problemelor cărora se adresează proiectul (problema ce trebuie rezolvată) și Prioritizarea problemelor (cărei probleme ne adresăm în primul rând?)** Realizarea unui studiu de fezabilitate în cazul proiectelor de mare anvergură, proiectelor realizate de companii, a proiectelor de investiții, a proiectelor care generează profit.
- **Construirea unei argumentații în jurul acestei probleme** privind mai ales importanța și urgența rezolvării ei și dezvoltarea de scenarii posibile (așa cum pot rezolva problema?)
- **Compararea alternativelor și definirea soluției vizate, a scopului și obiectivelor proiectului.**
- **Realizarea analizei cost-beneficiu** (mai ales pentru proiectele generatoare de profit și proiectele de investiții)
- **Definirea activităților majore și resurselor umane și materiale necesare și a celor disponibile.**
- **Prezentarea propunerii de proiect forului de decizie** (fie finanțatorului extern, fie clientului, în cazul unei companii sau chiar unui anumit departament sau unei persoane cu putere de decizie în cadrul propriei noastre organizații, companii, instituții)

În această primă fază, scopul este definirea elementelor caracteristice ale proiectului care sunt absolut necesare pentru ca forul decizional al organizației, companiei, instituției (și apoi eventual și finanțatorul, dacă proiectul este finanțat din exteriorul organizației, companiei, instituției) să poată lua o decizie în cunoștință de cauză privind eventuala implicarea în acest proiect. Dacă decizia este pozitivă, se ve trece la următoarele faze (planificarea detaliată și organizarea). Dacă nu, proiectul se termină înainte de a implica organizația sau compania în cheltuieli majore inutile.

Un prim pas.. identificarea și analiza nevoilor (problemelor)

Vrem să realizăm, împreună cu echipa noastră, un proiect. Avem o idee nemaipomenită, sau cel puțin așa credem. Nu putem porni la drum fără a verifica ce se întâmplă, de fapt, în realitate, care este situația, cu alte cuvinte. Astfel va trebui să realizăm o analiză a nevoilor. Pentru aceasta ne vom opri la un anumit grup, țintă, dintr-o anumită regiune și ne vom concentra asupra acelor nevoi sau probleme care au legătură cu organizația, compania sau instituția noastră. De altfel, atât grupul țintă vizat cât și regiunea în care aceasta se află trebuie să corespundă ariei în care putem acționa.

Nevoia sau problema avută în vedere poate reprezenta o situație sau un complex de situații care afectează anumiți oameni, anumite grupuri sau întreaga societate, la un moment dat și într-un anumit loc.

În această etapă, există riscul ca echipa de proiect să confunde problema reală fie cu efectele sale, fie cu o *anume soluție* deja agreată tacit. Acest risc poate fi evitat printr-o analiză în profunzime a nevoii sau a problemei.

Manager de Proiect-suport de curs.

Cum identificăm că este vorba despre o problemă sau nevoie și nu despre altceva? O modalitate este aceea de a folosi **arborele problemă**. Iată mai jos un exemplu concret despre cum poate fi „construit” un asemenea arbore, care permite stabilirea cauzelor și efectelor și care permite, de asemenea, o vedere mai clară asupra problemei.

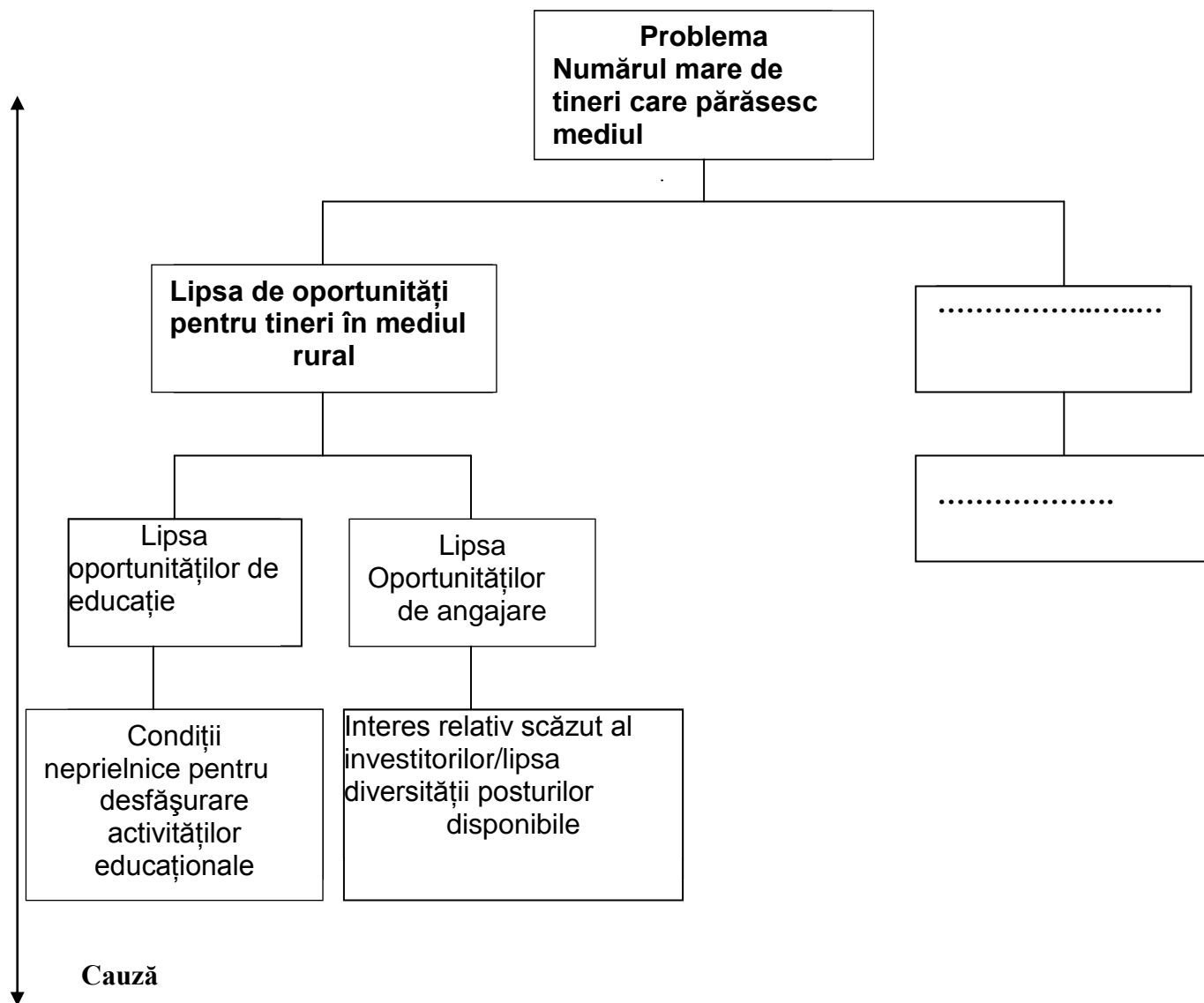


Fig. nr. 5 Arborele problemă

Determinarea problemei prioritare

Pentru că, în general, se identifică mai multe probleme este necesar să se determine care dintre acestea este cea mai importantă, necesitând rezolvarea imediată. Astfel, determinarea problemei prioritare se poate face utilizând tabelul de mai jos în care sunt enumerate problemele identificate, și în care se acordă scoruri de la 1 la 5 (fiecare scor poate fi acordat o singură dată pentru un criteriu: de exemplu nu va mai putea fi acordat nici uneia dintre celelalte probleme identificate) pentru fiecare dintre următoarele criterii:

Criteriu	Enunțul problemei 1.....	Enunțul problemei 2.....	Enunțul problemei 3.....

Importanța problemei			
Urgența problemei			
Posibilitatea de rezolvare a problemei			
Suport din partea celor interesați			
Punctaj final			

În acest stadiu trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- Cine sunt componenții/membrii grupurilor-țintă?
- Este oare nevoie de acest proiect? Reflectă el nevoile reale ale comunității?
- Este comunitatea de acord că aceasta problemă este reală? Dorește oare comunitatea acest proiect? Care ar fi soluțiile lor?
- Care ar fi oportunitățile proiectului? Ce aduce el nou, inovator?
- Ce anume (situație, stare de fapt...) o să schimbe proiectul?

Această evaluare a nevoilor va fi o provocare pentru proiect; fie va confirma ideile, fie va determina regândirea întregii logici a proiectului. După identificarea nevoilor și a potențialelor soluții pentru acestea, este necesar să analizăm în ce măsură proiectul este necesar și posibil. Acest lucru se face prin evaluarea mediului organizației care ne va ajuta să identificăm diferitele niveluri ale mediului organizației sau extern ce pot afecta administrarea și succesul proiectului.

Iată, ca o rezumare, care sunt pașii de urmat în această etapă din viața unui proiect:

• **Primul pas....IDENTIFICAREA PROBLEMELOR**

Gândiți-vă la **grupul** vostru **țintă**, la cei care au o legătură cu organizația voastră. Reuniți-vă cu echipa de proiect și treceți pe o coală de flip - chart sau de hârtie cât mai multe probleme cu care acest grup se confruntă. Problema trebuie definită atât de clar și specific astfel încât și alții să o poată înțelege și reține. De exemplu: „rata șomajului în rândul tinerilor proveniți din casele de copii este în creștere”, „crește numărul de copii nou născuți abandonați în spital”, „numărul tinerilor care merg la biserică a scăzut”, „puține locuri de muncă pentru femei peste 45 de ani”, etc.

Întrebări folosite în identificarea problemei:

- *Cine? Când? Unde?*
Cine sunt oamenii care au problema.
Unde sunt oamenii?
Când apare problema?
- *Ce? De ce?*
Ce problemă apare?
De ce apare problema?
- *Dovezi ale problemei.*

Ce dovezi concrete pot fi aduse (date statistice, fotografii, rapoarte medicale, analize de piață etc)

- *Consecințe*
Care sunt consecințele nerezolvării problemei?

- **Pasul 2....Prioritizarea PROBLEMELOR**

Odată identificate problemele, încearcă să le *prioritizezi* în funcție de urgența lor sau de prioritățile organizației. Astfel, te vei opri asupra unei probleme care necesită maximă atenție.

- **Pasul 3...ANLIZA CAUZELOR ȘI EFECTELOR PROBLEMEI**

Acum, listează *cauzele și efectele* produse de această problemă, răspunzând la întrebările”de ce se apare această problemă? (cauze) și „ce dacă se întâmplă această problemă nu este rezolvată?” (efecte)

Mai eficient și de dorit ar fi ca la acest proces al identificării problemei să participe cât mai mulți dintre factori interesanți de această problemă (membrii ai echipei de proiect, specialiști, autorități publica, parteneri, etc.), pentru a avea o viziune mai largă și mai completă a situației.

- **Pasul 4...EXPUNEREA / JUSTIFICAREA PROBLEMEI**

Nu este suficient să identifici o problemă, este important să convingi pe alții să se aplece asupra problemei propuse și să te ajute să o rezolvi. Pentru a convinge, ar fi trebui să te asiguri că ai toate elementele care să justifice că:

- **Problema este reală, orientată spre nevoi, nu spre oferta** - nu este o invenție de a voastră problema, chiar există, sondaje, studii care atestă „negru pe alb” că grupul vostru țintă este afectat de problema abordată. Evitați astfel suspiciunea că vă îndreptați proiectul spre beneficiul personal, sau certitudinea că susțineți o idee fantezistă, neancorată în realitate.
- **Problema este concretă, nu abstractă** – generalitățile, afirmațiile filozofice sau abstracte nu impresionează. Oferiți fapte, exemple concrete sau dovezi clare pentru a argumenta problema. De exemplu sunt de evitat exprimări de genul: „Se știe că mulți șomeri cad în patima alcoolului sau devin infractori” ;mai concret ar fi: „în cartierul X, unde ponderea șomerilor este de a %, s-a observat o creștere a fenomenului infracțional de b5, conform sondajului făcut de YZ”.
- **Problema este rezolvabilă** – justificați că sunteți în măsură să abordați această problemă, că se pot găsi soluții de ameliorare sau rezolvare a problemei sau rezolvare a problemei. Nu spuneți: „vrem să eradicăm în România”, ci „prin activitatea organizației noastre de n ani, am contribuit la îmbunătățirea vieții familiilor aflate sub pragul sărăciei de n ani, am contribuit la îmbunătățirea vieții familiilor aflate sub pragul sărăciei, din orașul X, astfel că 50 din aceste familii vor avea un standard decent de viață”
- **Problema are efecte negative serioase** – efectele negative arată că problema necesită o atenție sporită, și cu cât vom amâna rezolvarea / ameliorarea ei cu atât consecințele vor fi mai grave pentru grupul ales, pentru comunitate.

Cu cât vom strânge din timp mai multe dovezi ale existenței problemei, cu atât va fi mai ușor să sintetizăm ce este esențial pentru a expune problema.

Puteți să așterneți pe hârtie „o poveste” concisă a problemei (nu mai mult de o pagină), să reveniți după un timp cu amănunte și clarificări, să o citiți în fața cuiva care nu știe despre ce

este vorba. Aceasta ar trebui să înțeleagă clar și fără echivoc ce problemă abordați, de ce este o problemă, de unde știți că este o problemă și ce efecte are nerezolvarea ei.

Bineînțeles, este nevoie de o analiză amănunțită și a altor elemente care duc la decizia de a continua sau nu cu realizarea proiectului. Mai departe vom prezenta o serie de instrumente care pot fi utilizate în realizarea unei asemenea analize.

Analiza SWOT

Definiții SWOT.

- S = strong = puternic = puncte tari
- W = weakness = slăbiciune = puncte slabe
- O = opportunities = Oportunități
- T = threats = Amenințări, riscuri, pericole

Analiza SWOT este un instrument de analiză strategică, flexibil și ușor de aplicat pe care o instituție îl folosește pentru identificarea celei mai potrivite direcții de acțiune. Orice proiect trebuie să aibă la bază o astfel de analiză, pentru a se stabili gradul de oportunitate și de fezabilitate.

Scopul analizei SWOT este de a realiza un plan strategic sau de a găsi o soluție la o problemă, luând în considerare factorii interni și externi ai instituției.

	Pozitiv	Negativ
Factori interni	Puncte tari	Puncte slabe
Factori externi	Oportunități	Amenințări

Fig. nr. 6 Cadranele utilizate în analiza SWOT

Analiza are la bază studiul aprofundat al **factorilor Interni și externi** ai mediului în care o companie sau organizație își desfășoară activitatea.

Cum este interpretată, însă, o analiză SWOT?

Într-o modalitate foarte simplă: în interiorul cadranelor se vor stabili următoarele tipuri de corespondențe:

Definiții SWOT:

- Totalitatea factorilor interni = mediul intern = micromediul
- Totalitatea factorilor externi = mediul extern = macromediul

	Puncte tari	Puncte slabe
Oportunități	Cadran 1 Intersecția punctelor tari cu oportunitățile	Cadran 2 Intersecția punctelor slabe cu oportunitățile
Amenințări	Cadran 3 Intersecția punctelor tari cu amenințările	Cadran 4 Intersecția punctelor slabe cu amenințările

Exemple de puncte tari: personal cu experiență în redactarea proiectelor.

Exemple de oportunități: numărul mare de programe de finanțare.

Pe baza corespondențelor, se vor stabili, ulterior direcțiile de acțiune sau strategia pe care compania, organizația o va adopta.

- **Cadranul 1. Intersecția punctelor tari cu oportunitățile**

Luați decizia de a investi în folosirea punctelor tari, pentru a fructifica la maxim oportunitățile.

- **Cadranul 2. Intersecția punctelor slabe cu oportunitățile**

Stabiliți dacă oportunitățile sunt suficient de importante pentru a merita să se investească în transformarea punctelor slabe în puncte tari.

- **Cadranul 3. Intersecția punctelor tari cu amenințările**

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.

- **Cadranul 4. Intersecția punctelor slabe cu amenințările**

Trebuie conștientizat că există o problemă gravă, care poate pune în pericol funcționarea echipei. Strategia poate fi de conservare și identificare de noi soluții.

În momentul în care o asemenea analiză, mai ales dacă facem parte dintr-o organizație care urmărește profilul, nu trebuie să scăpăm din vedere și următoarele elemente:

MACROMEDIUL

- constă în totalitatea factorilor și forțelor care afectează acțiunile și rezultatele organizației
- este format din **6 forțe/elemente** majore.
 - **demografic**
 - **economic**
 - **natural**
 - **tehnologic**
 - **politic**
 - **cultural**
- reprezintă locul de pornire al companiei sau organizației în identificarea:
 - **ocaziilor favorabile**
 - **amenințărilor** la adresa sa

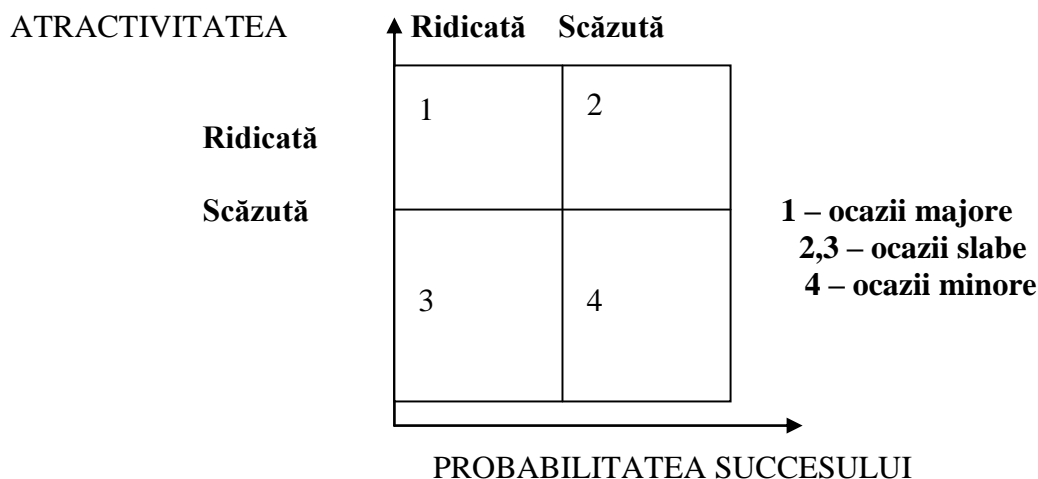
Ocazia de piață: reprezintă un segment de piață caracterizat printr-o anumită nevoie, pe care compania sau organizația poate desfășura o activitate profitabilă.

În vederea analizării, **ocaziilor de piață** se întocmește o **matrice a oportunităților** în funcție de două elemente:

- atractivitatea ocaziilor
și
- probabilitatea succesului.

Probabilitatea succesului depinde, la rândul său, de gradul în care potențialul unității. Probabilitatea succesului depinde, la rândul său, de gradul în care potențialul unității corespunde criteriilor de succes ale pieței-țintă și de faptul că acest potențial trebuie să fie superior celor al firmelor concurente care operează pe piața respectivă.

Matricea oportunităților este următoarea:

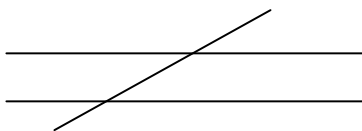


Potrivit acestei matrice se disting *trei tipuri de ocazii*;

- 1. Ocazii majore (căsuța nr.1)** – sunt cele mai bune ocazii pentru firmă întrucât atât atractivitatea, cât și probabilitatea succesului sunt ridicate;
- 2. Ocazii minore căsuța nr. 4)** – apar acolo unde atractivitatea, cât și probabilitatea succesului sunt ridicate;
- 3. Ocazii minore (căsuțele nr. 2,3)** – sunt ocazii ce trebuie urmărite de firma în eventualitatea valorificării lor.

Atenție! Ocaziile favorabile pot fi identificate și în urma **analizei tendințelor**. Iată mai jos o definiție a tendințelor prin raportarea la un alt termen – modă.

Tendință



Modă

- **Direcție sau o serie de evenimente care se succed cu o anumită viteză într-o anumită perioadă de timp**
- **Are implicații profunde în dezvoltarea economică, viața de familie, puterea politică, preferințele pentru anumite bunuri sau servicii**
- **Se caracterizează prin longevitatea și este observabilă pe mai multe piețe**
- **Identificarea tendințelor și consecințelor acestora reprezintă aptitudini absolut necesare pentru companie sau organizație**

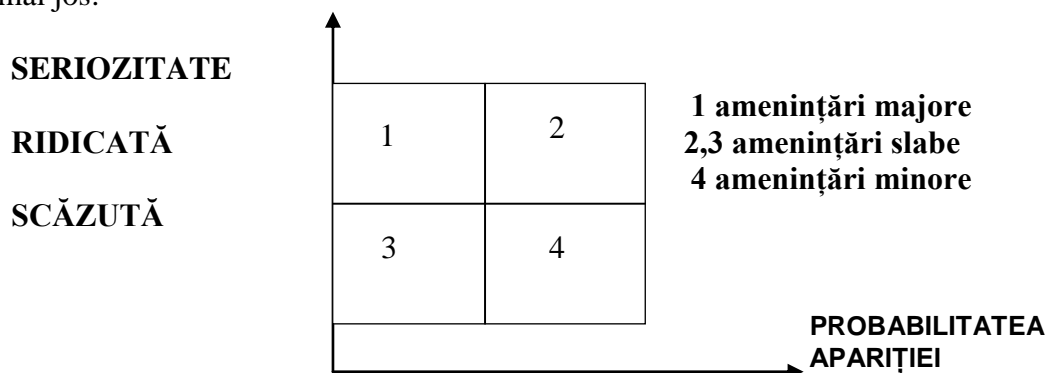
- **Capriciu**
- **Evoluție imprevizibilă**
- **Durață scurtă de viață**
- **Fără semnificații majore pe plan economic, social, politic**
- **Obținerea unor câștiguri din cunoașterea modei este o problemă de noroc și de acțiune la momentul oportun**

Pentru companii și organizații, anumite evoluții ale mediului extern pot reprezenta adevărate amenințări la adresa lor (a activității pe care o desfășoară pe o anumită piață).

Amenințările se pot clasifica în funcție de doi factori:

- seriozitatea lor
și
- probabilitatea apariției lor

Ca și în cazul oportunităților, poate fi elaborată o **matrice a amenințărilor**, după cum se poate vedea mai jos:



În urma analizei matricei amenințărilor se desprind trei tipuri de amenințări:

- 1. Amenințări majore** – sunt cele care pot afecta puternic compania sau organizația și se înregistrează în **căsuța nr. 1** acolo unde atât seriozitatea, cât și probabilitatea apariției lor sunt ridicate. De aceea, compania sau organizația trebuie să elaboreze planuri de contracarare a acestora, stabilind măsuri de apărare posibile înainte de producerea sau în timpul apariției evenimentului nedorit.
- 2. Amenințări minore** – sunt cele care pot fi ignorate – apar în **căsuța nr. 4** – deoarece atât seriozitatea cât și probabilitatea apariției lor scăzute.
- 3. Amenințările din căsuțele nr. 2 și 3** – sunt cele care nu necesită pentru moment măsuri de contracarare, dar care trebuie urmărite în eventualitatea că vor atinge un nivel alarmant.

MICROMEDIUL: ANALIZA PUNCTELOR FORTE ȘI A PUNCTELOR SLABE

- Identificarea ocaziilor oferite de mediul extern reprezintă numai una dintre fațetele monedei, cealaltă fiind dată de existența capacităților necesare pentru valorificarea acestor ocazii.
- Prin analiza punctelor slabe și a punctelor forte, conducerea companiei sau organizației poate afla dacă:
 - trebuie să se limiteze la aceste ocazii
 - beneficiază de forțele necesare pentru valorificarea oportunităților
 - sau trebuie să se concentreze asupra unor ocazii mai bune, pentru a căror valorificare trebuie să își dezvolte anumite puncte forte.

Iată mai jos o serie de **criterii de evaluare a punctelor forte și slabe**, aplicabile, mai ales, în cazul organizațiilor care generează profit:

1. CAPACITATEA COMERCIALĂ

- reputația firmei,
- cota de piață a firmei,
- calitatea produselor,
- calitatea serviciilor,
- eficiența politicilor de preț,
- eficiența politicilor de promovare.

- eficiența politicilor de distribuție,
- eficiența inovației.
- acoperirea cererii la nivel geografic.

2. CAPACITATEA FINANCIARĂ

- costul/disponibilitatea capitalului
- fluxul financiar
- stabilitatea financiară

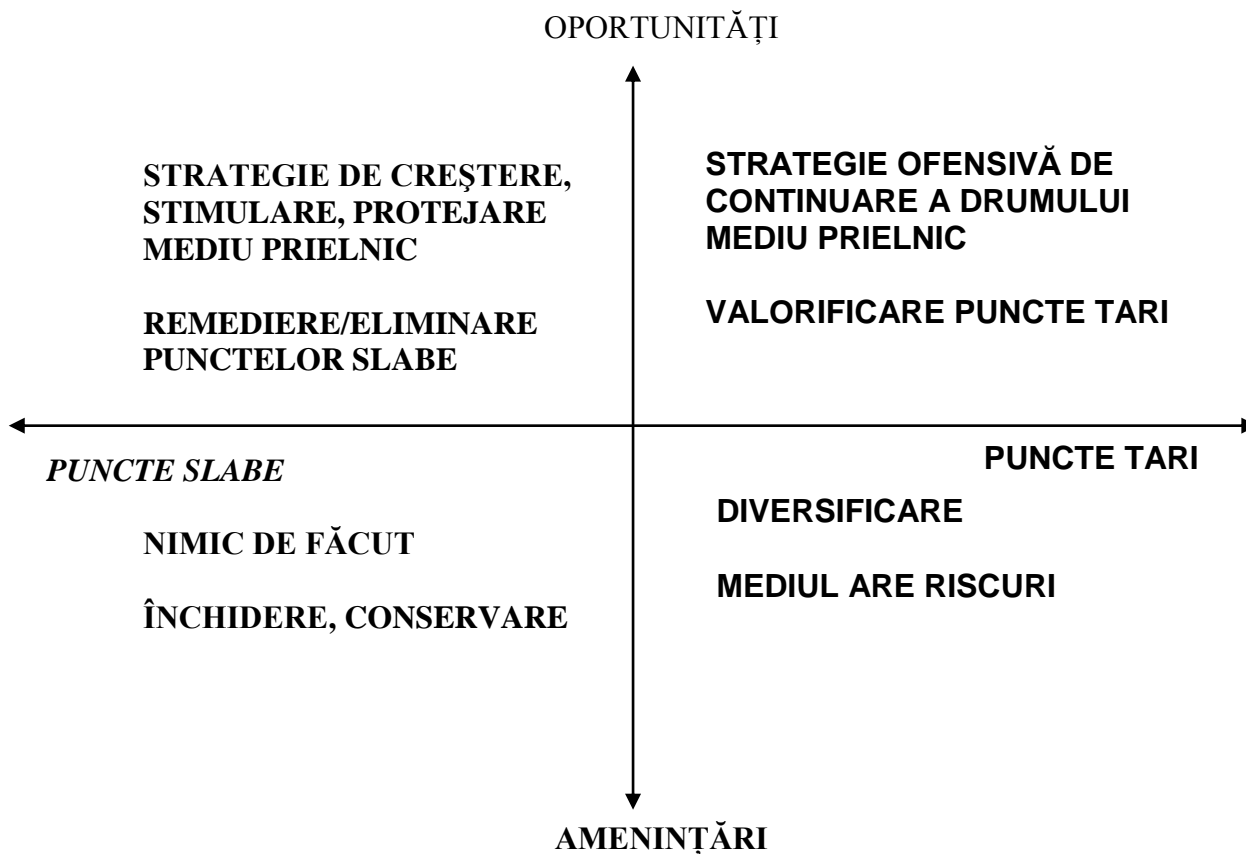
3. CAPACITATEA PRODUCTIVĂ

- Mijloacele
- Forța de muncă calificată
- Capacitatea de a produce conform graficului
- Aptitudini tehnice

4. CAPACITATEA ORGANIZATORICĂ

- Conducerea vizionară
- Salariați implicați
- Capacitatea de orientare
- Organizare flexibilă și dinamică

MATRICEA SWOT



Rezumând, analiza SWOT începe prin efectuarea unui inventar al calităților și slăbiciunilor (punctelor tari și punctelor slabe) ale organizației, idei de proiect, soluției identificate pentru

problema prioritară etc. Se identifică apoi oportunitățile și amenințările externe care pot afecta organizația, proiectul etc. Este faza în care toți acești factori (pe de o parte cei care țin de mediul intern – punctele tari și punctele slabe și, pe de alta, cei care țin de mediul extern - oportunitățile și amenințările) sunt notați, fără a se emite nici un fel de judecăți asupra lor și fără a se face conexiuni.

Punctele tari

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.

Iată câteva exemple de criterii care pot fi avute în vedere în momentul identificării punctelor tari:

- Avantajele unei propuneri
- Capacitate
- Avantaje față de concurență
- Resurse, echipamente, oameni
- Experiența, cunoștințe, date, informații
- Resurse financiare
- Aspecte inovative
- Locația
- Capacitatea proiectelor derulante, experiența
- Acreditări, recunoașteri, certificări
- Sistemul de comunicare din interiorul organizației
- Cultura organizațională
- Conducere, management
- Filozofia și valorile organizației

Punctele slabe

Punctele slabe sunt factorii care sunt aflați sub controlul organizației/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 existent etc. Reprezintă factori aflați sub controlul organizației / echipei de proiect dar care, din anumite motive, au nevoie de îmbunătățire pentru a atinge efectiv obiectivele propuse.

Iată mai jos câteva criterii care pot fi avute în vedere în identificarea punctelor slabe:

- Dezavantajele unei propuneri
- Lipsa capacității
- Lipsa avantajelor față de concurență
- Reputația
- Lipsa resurselor financiare

- Propriile puncte sensibile ale organizației
- Termene limită, resurse limitate
- Lipsa unui flux de numerar acceptabil
- Efectele asupra activităților principale ale organizației
- Experiența anterioară în domeniul lipsă sau irelevantă
- Angajamentul scăzut al membrilor
- Acreditări, certificări lipsă
- Conducere defectuoasă
- Lipsa unor canale clare de comunicare
- Cultură organizațională nepotrivită

Oportunități

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 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, 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:

- Dezvoltarea sectorului
- Lipsa unor organizații/firme concurente
- Tendințele actuale benefice
- Dezvoltarea tehnologică
- Influențe globale
- Legislația favorabilă(de ex. Legea sponsorizării)
- Surse de finanțare pentru domeniul vizat

Amenințări

Ce factori reprezintă potențiale amenințări? **Amenințările include 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 factorii externi – nu aveți nici un control asupra lor, dar pe care - I puteți anticipa dacă aveți un plan de urgență care să se ocupe prevenirea și rezolvarea acestor probleme.

O amenințare este o provocare creată de un trend nefavorabil. Concurența, organizațiile care își desfășoară activitatea în același domeniu – existența sau potențială – este mereu o amenințare.

Alte amenințări ar putea include creșterea intolerabilă 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. O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adăuga valoarea 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 pro activ pentru al le răspunde.

Iată mai jos câteva criterii care pot fi avute în vedere în momentul identificării amenințărilor:

- Efecte politice
- Efecte /prevederi politice
- Efecte ale mediului
- Competiție în domeniul vizat foarte puternică
- Cererea
- Dezvoltarea economică
- Lipsa surselor finanțare

Pe scurt:

Premisele unei analize SWOT sunt:

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

După identificare 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, deciziile fiind luate așa cum am arătat anterior .

Idea de proiect pe care o analizăm și pe care o formulăm, ulterior , într-o formă structurală, nu interesează strict o singură organizație sau companie. Există mai mulți *actori interesanți* de rezolvarea problemei sau de la care a pornit ideea de proiect, actori care pot fi interesanți, în egală măsură de implicarea în proiect într-o formă sau alta. Identificarea și analiza stakeholder-ilor ne poate ajuta chiar să identificăm în această fază posibili parteneri pentru proiectul la care lucrăm.

De obicei, identificarea și analiza actorilor interesanți (stakeholder-ilor) este o etapă în care este de dorit să implicăm echipa în întregime, tocmai pentru a avea o imagine în ansamblu. Din schema de mai jos rezultă care sunt stakeholder-ii pentru proiectul nostru, pornind de la și folosind aceeași metodă ca cea reprezentată în schemă: în centru unei coli de hârtie sau de flip-chart vom trece ideea de proiect la care lucrăm, în jurul acesteia, explicând și modul în care am făcut legăturile, urmând să trecem acele instituții, organizații persoane etc. pe care le vedem ca interesate de rezolvarea problemei de la care am pornit și pe care le-am putea atrage în mod direct în cadrul proiectului ca parteneri.

Planul de afaceri

În special în cazul proiectelor de investiții este solicitată întocmirea mai mult decât a unui studiu de fezabilitate – este solicitată întocmirea unui plan de afaceri.

Planul de afaceri reprezintă un instrument util oricărui manager care dorește să pornească o afacere nouă, se află în căutarea unor parteneri sau propun ideea spre finanțare.

Planul de afaceri are rolul de a documenta, justifica și convinge un potențial investitor de afacerea pe care o propunem sau, pur și simplu, de a asigura o dezvoltare ulterioară de succes, prin simpla planificare. Acest instrument reprezintă, de fapt, un sistem complex, bazat pe independență și care reflectă într-o manieră accesibilă atât ideea de afaceri cât și evoluția acesteia în timp.

Rolul planului de afaceri este, în primul rând acela de a demonstra dacă o idee de afaceri merită sau nu să primească finanțare. Dincolo de acest rol, un plan de afaceri bine întocmit are rolul de a facilita enorm munca întreprinzătorului în momentul în care acesta începe implementarea efectivă a afacerii. Respectarea planului înseamnă, de fapt, control și adaptare în funcție de evoluția reală.

În forma sa scrisă, planul de afaceri reflectă activitatea companiei pentru o anumită perioadă de timp, în general un an calendaristic, însă luând în considerare și perioada următoare (cerințele în cazul finanțărilor europene sunt ca această perioadă să fie de 5 ani).

Ce descrie, de fapt, planul de afaceri?

Natura afacerii, piața – țintă, avantajele pe care afacerea o are sau le va avea în fața competitorilor, resursele și aptitudinile de care dispun cei care propun planul. Întocmirea unui asemenea plan de afaceri presupune o analiză amănunțită a produsului sau serviciului pe care compania îl produce sau oferă, a resurselor financiare necesare pentru realizarea produsului sau livrarea serviciului cât și a competiției.

Planul de afaceri este, în primul rând, un instrument care ne ajută să valorificăm experiența anterioară din domeniul în care activăm pentru a proiecta viitorul prin cele mai adecvate metode de aproximare și estimare.

O definiție a sa este oferită de literatura de specialitate. Astfel:

Planul de afaceri este un instrument al prezentului, elaborate prin aproximații succesive, utilizând experiența și realizările din trecut ale companiei pentru a proiecta în mod realist calea spre viitor. El are drept scop cel mai avantajos și realizabil compromise între ceea ce dorește să facă și ceea ce poate să realizeze efectiv compania.

Deși este o muncă care presupune mult timp, realizarea unui plan de afaceri este un pas pe care orice întreprinzător ar trebui să îl facă, indiferent dacă cere sau nu o finanțare externă. Multe afaceri care demarează în trombă ajung să falimenteze după nici doi ani. Prima cauză este insuficiența capitalului. A doua – o cunoaște insuficiența a pieței pe care compania intră.

Acest lucru poate fi lesne evitat întocmind un plan de afaceri care permite o cunoaștere mai îndeaproape a competitorilor și a pieței. Mai mult, un asemenea poate identifica de la bun început dacă afacerea este sau nu fezabilă, realizabilă din punct de vedere financiar.

Partea care se referă la plan financiar reprezintă una dintre cele mai importante componente, având ea însăși o serie de obiective financiare bine definite în literatura de specialitate:

- reducerea riscurilor financiare – acest lucru se poate realiza prin identificarea și analizarea riscurilor de acest gen și, mai mult, stabilirea acțiunilor care vor fi întreprinse în cazul în care riscurile de vor apărea (exemplu de risc financiar: lipsa lichidităților)

- rezolvarea situațiilor neprevăzute – acestea sunt acele evenimente care nu pot fi planificate (pot fi, la rândul lor, înțelese ca riscuri) și care afectează în mod negativ sau pozitiv afacerea (exemple de asemenea situații: retragerea de pe piață a unui concurent, întreruperea temporală a producției determinată de o grevă a muncitorilor sau de o calamitate etc.)
- reducerea costului finanțării – numerarul propriu-zis este dublat de o serie de alte costuri (de exemplu: dobânzile – reprezintă costul capitalului împrumutat, conținând rata dobânzii de refinanțare plus prima de risc, percepută de creditor pentru afacerea respectivă și corelarea la suma inițial avansată; în acest caz pentru a reduce asemenea costuri presupune o studiere a pieței finanțatorilor – în acest caz prin finanțator înțelegându-se o bancă – și alegerea aceluși finanțator pentru care se minimizează costul creditului)
- obținerea de surse de finanțare externe – acesta este obiectivul care îl interesează cel mai mult pe cel care va evalua planul de afaceri pentru că se referă, într-o manieră directă și la organizația pe care o reprezintă, organizație căreia îi prezentăm planul de afaceri.

Structura planului financiar este următoarea:

- **analiza existenței anterioare a afacerii** (în cazul în care aceasta exista înainte de propunerea prezentă) – aceasta se va realiza pe baza **indicatorilor financiari**, pe baza acestora estimându-se, de către cei cărora li se solicită să finanțeze afacerea, **solvabilitatea clientului**. Indicatorii sunt:
 - **indicatori de lichiditate** (lichiditatea reprezintă capacitatea unei companii de a face față îndatoririlor pe termen scurt – inclusiv dobânda pentru împrumuturile acordate de creditor – prin valorificarea activelor curente. Cu alte cuvinte un asemenea indicator nu va arăta dacă compania poate face față obligațiilor financiare curente înainte de a se gândi la altele.
 - **Indicatori de solvabilitate sau îndatorare** (îndatorarea reprezintă măsura în care fondurile folosite de o societate comercială sunt asigurate de creditor și nu de proprietari. În același timp, solvabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a-și onora obligațiile față de partenerii de afaceri din activele sale)
 - **Indicatori de gestiune** (măsoară eficacitatea unei companii în administrarea resurselor stabilite și derularea activităților)
 - **Indicatori de rentabilitate** (rentabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a realiza vânzări care depășesc costurile implicate pentru realizare, producere)
- **Prezentarea ipotezelor pe care se bazează previziunile** (există două modalități de abordare a acestui punct: **abordarea directă** – presupune extrapolarea tendințelor din trecut în viitor – de exemplu dacă în trecut vânzările au cunoscut o creștere de 10%, se poate considera că acesta va fi procentul creșterii și în viitor, procentul urmând să fie aplicat costul bunurilor vândute, cheltuielilor de vânzare, administrative și generale, posturilor din bilanț care țin de activitatea efectivă și care permit acest lucru, pentru că, de exemplu, nu este obligatoriu ca și capitalul social al companiei să aibă aceeași evoluție; și **abordarea sintetică** – ia în calcul modificările anticipate în cadrul industriei și în mediul macroeconomic – de exemplu, dacă vorbim despre o companie care are o

cotă de piață de 5%, însă prognoza pentru industria din care face parte este o creștere de 10%, compania însăși va cunoaște o creștere de 10% în condițiile în care va reuși să își mențină cota de piață inițială)

- **Întocmirea situațiilor financiare previzionate (bilanț, cont de profit și pierderi, tabloul fluxurilor de numerar**
- **Identificarea riscurilor asociate** (odată identificate și prezentate riscurile care sunt identificate pentru afacere, va trebui analizate și capacitatea de răspuns a afacerii la aceste riscuri; iată mai în jos care sunt principalele variabile asupra cărora acționează factorii de risc:
 - prețurile produselor sau serviciilor vândute
 - rata dobânzii
 - costurile legate de forța de muncă
 - durata de încasare a creanțelor
 - durata de rambursare a datoriilor către furnizor
 - prețul utilităților
 - prețul materiilor prime)

Care este, însă, structura planului de afaceri?

Iată mai jos o variantă de cuprins a unui plan de afaceri. De reținut este că acestea sunt componente generale care trebuie să se regăsească într-un plan de afaceri, ordinea poate varia. De aceea, în cazul în care aplicăm pentru o finanțare europeană pentru afacerea noastră, va trebui să verificăm care sunt cerințele finanțatorului, existând cazuri în care acesta pune la dispoziția solicitanților o structură care nu trebuie completată.

SINTEZA PLANULUI

Istoricul firmei și activitatea sa

Descrierea serviciilor

Piața

Echipa managerială

Solicitărilor financiare

Alte informații

CAPITOLUL I DESCRIEREA AFACERII

Descrierea ideii de afaceri

Descrierea societății

Descrierea produselor și serviciilor

Localizarea afacerii

Descrierea mediului în care evoluează afacerea

CAPITOLUL II PLANUL DE MARKETING

Descrierea pieței

Segmentul de piață urmărit

Trendul pieței

Concurența și alte influențe

Strategia de marketing

Identificarea și analiza riscurilor

Analiza SWOT

CAPITOLUL III PLANUL OPERAȚIONAL (etapele care vor fi urmate în implementarea efectivă a planului de afaceri)

CAPITOLUL IV MANAGEMENT ȘI ORGANIZAREA AFACERII

Proprietarii afacerii
Descrierea echipei manageriale
Consultații-cheie
Organizarea afaceri
Politica de management a resurselor umane

CAPITOLUL V NECESARUL DE FINANȚARE

Destinația fondurilor
Mod de finanțare
Momentul finanțării
Beneficiul finanțatorului

CAPITOLUL VI PLANUL FINANCIAR

Ipotezele previziunilor
Volumul vânzărilor
Elementele de cost
Activele fixe și amortizarea lor
Stocurile
Creanțele
Diagnosticul financiar al perioadei anterioare prin sistemul ratelor
Pragul de rentabilitate și analiza de senzitivitate
Indicatori de evaluare a proiectului de investiții
Determinarea ratei interne de rentabilitate financiară
Determinarea valorii actualizare nete a proiectului
Termenul de recuperare a investiției

ANEXE (bilanț, bilanță, conturi de profit și pierdere, cash-flow etc.)

Care sunt avantajele elaborării unui asemenea plan?

În primul rând, derularea afacerii se va face cu o mai mare ușurință, de asemenea finanțarea din partea unui finanțator extern devenind mai accesibilă.

Mai mult, avantajele competitive care pot fi obținute din elaborarea și implementarea unui asemenea plan acoperă minim trei ani:

- marketing-pentru că vor fi identificați clienții, nevoile, așteptările, politica de prețuri, tehnicile utilizate pentru atragerea și menținerea segmentului de piață urmărit.
- resurse umane-pentru că vor fi definite drepturile și atribuțiile, atât la nivelul managementului cât și la nivelul angajaților, politicile de angajare și concediere etc.
- financiar-pentru că lucrând la planul de afaceri, fie individual, fie cu sprijinul unui specialist, vor fi pregătite și folosite cash-flow-ul, bilanțul, cotul de profit și pierdere etc.

Astfel, conceperea și utilizarea unui plan de afaceri reprezintă o modalitate de a obține credibilitate și de a demonstra că pentru afacerea pe care o propuneți succesul este foarte important-elemente care „vând” foarte bine afacerea în sine în ochii finanțatorului.

SCOPUL proiectului

Odată identificată nevoia sau problema prioritară, realizate analizele preliminare, va trebui să trecem la formularea sa; cu alte cuvinte începem să punem pe hârtie proiectul. În faza de formulare trebuie să luăm în considerare mai multe elemente.

Pentru început, vom formula **scopul** proiectului.

Scopul proiectului este răspunsul direct la problema identificată, el arată o situație pozitivă, ameliorată a problemei, ca urmare a proiectului propus.

Vom întâlni în literatura de specialitate care este în mare parte în limba engleză, mai mulți termeni, care în românește pot fi traduși prin cuvântul „scop”. (Ex. engl. aim, goal, purpose, scope). Totuși acești termeni au semnificații diferite, chiar dacă apropiate, dar din păcate, adeseori aceste semnificații depind de context și interpretări.

Ceea ce trebuie reținut este că scopul unui proiect, indiferent cum este denumit în altă limbă, este unul singur și este direct legat de problema identificată. Adesea proiectului este definit ca reprezentând beneficiile pe care le are grupul țintă ca urmare a proiectului.

Scopul nu trebuie schimbat pe parcursul derulării proiectului, întrucât acest fapt înseamnă practic că e vorba de un alt proiect.

- **Recomandări privind formularea scopului:**

- Să conțină un verb la forma conjunctivă: *să realizeze*...sau un substantiv verbal: *realizarea*.....
- enunțul scopului trebuie să fie scurt și concis;
- nu trebuie folosită conjuncția „și” pentru a despărți două propoziții Dacă se întâmplă acest lucru, s-ar putea să fie vorba de două scopuri;
- nu trebuie utilizat cuvântul „prin” deoarece atrage după el explicații cu privire la modul în care va fi atins scopul proiectului (se descriu astfel activitățile proiectului).

Exemple de scopuri ale unor proiecte posibile ar fi: „scăderea numărului de șomeri din zona Y” sau „copii instituționalizați până într-un an, din orașul X, să fie reintegrați în familii”.

Cea mai simplă variantă de a redacta corect un scop este pozitivitatea problemei. Vizual, acest lucru poate arăta astfel:

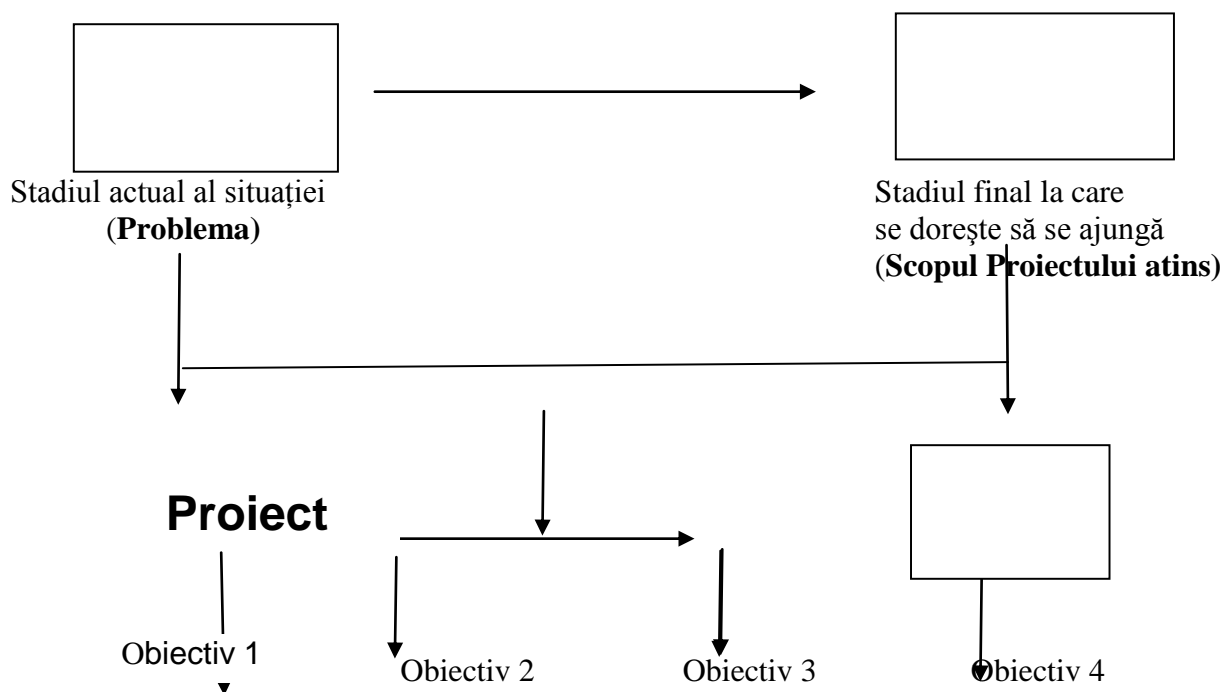


OBIECTIVELE proiectului

După ce am formulat scopul, putem formula obiectivele proiectului.

Un **obiectiv** este un **rezultat** scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei.

Imaginându-ne prăpastia care există între stadiul situației înainte ca proiectul să înceapă și stadiul final (ca în imaginea de mai jos), obiectivele reprezintă elementele prin care construim puntea peste prăpastie, pașii în atingerea scopului.



Trebuie avută mare atenție când se enunță obiectivele pentru a nu se confunda cu activitățile. Acestea din urmă descriu cum se îndeplinesc obiectivele.

Obiectivele reprezintă un punct final, în timp ce metodele reprezintă un drum. Cea mai bună regulă de deosebire a lor este următoarea: *Dacă există un singur mod de a îndeplini obiectivul pe care l-ați enunțat, probabil că, de fapt, ați enunțat o acțiune.*

Întotdeauna, obiectivele le „căutăm” printre cauzele problemei. Dacă rezolvăm din cauzele ce au generat problema, în mod sigur proiectul este viabil și durabil.

Pentru a înțelege mai bine, vom relua arborele problemă construit anterior (pagina 21) și, pe baza sa, vom construi **arborele obiectivelor**. Problema va deveni, astfel, scopul proiectului, în

vreme ce cauzele identificate le putem transforma în enunțuri care să ne ajute, ulterior la formularea corectă a obiectivelor.

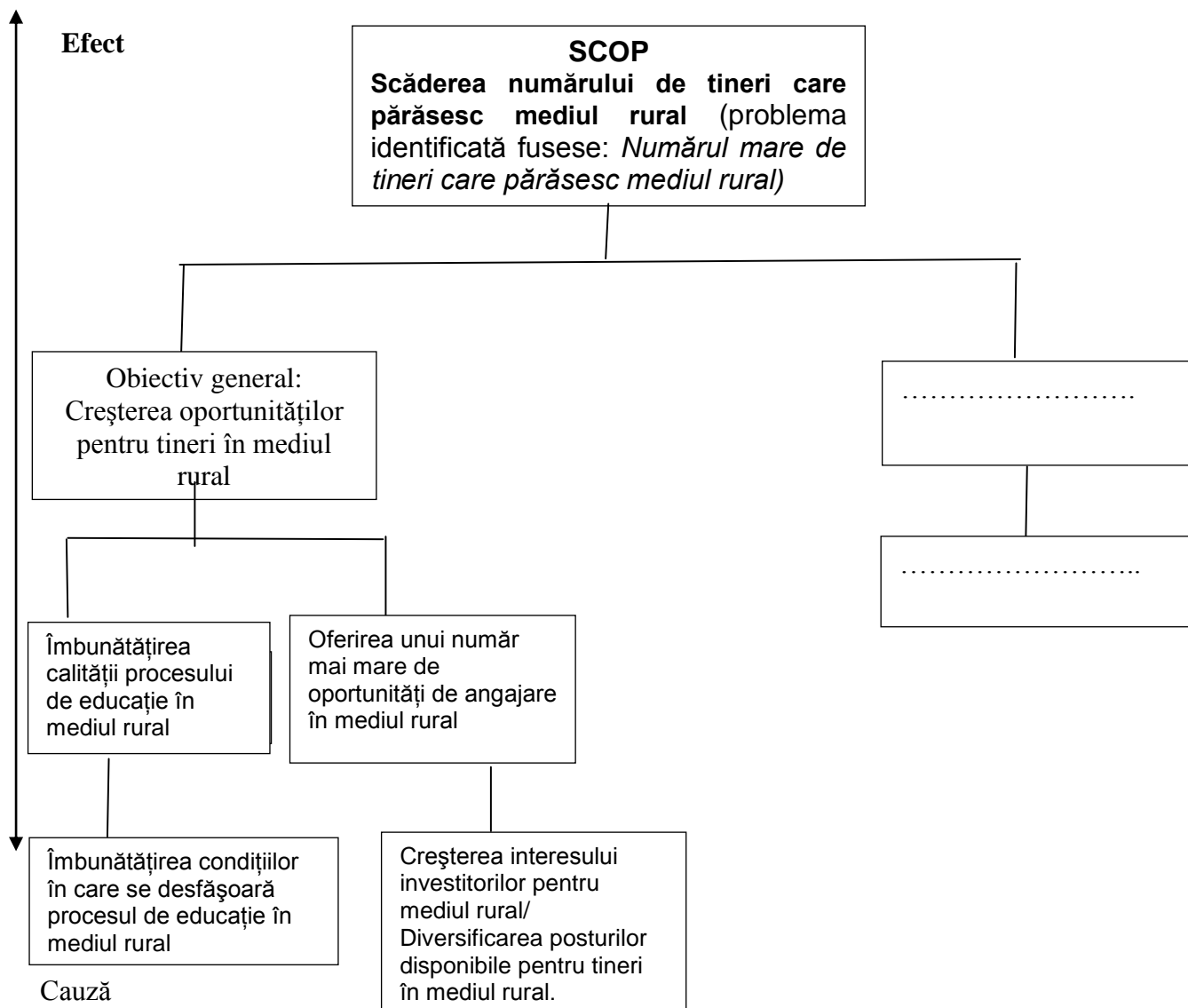


Fig. nr. 8 Arborele obiectivelor sau arborele soluțiilor

Formulările de mai sus reprezintă un punct de plecare. Ne pot indica pașii pe care trebuie să îi urmăm pentru a atinge scopul propus. Pentru a ne asigura, însă, că am formulat într-adevăr un obiectiv, va trebui să verificăm dacă acesta este **SMART**.

Ce este SMART? SMART reprezintă inițialele unor cuvinte care reprezintă caracteristicile pe care să le întrunească obiectivele, inițiale care, una lângă alta, compun cuvântul englezesc **SMART** (istet); S-specific, M-măsurabil, A-abordabil, R - realist, T-încadrabil în timp.

Nu trebuie uitată o caracteristică foarte importantă pe care obiectivul trebuie să o aibă, aceea de a putea fi **evaluat**. Cum veți ști că v-ați atins obiectivele?

Iată, mai jos, câteva exemple de obiective „SMART”;

- Reducerea cu o treime a numărului de acte delictive în rândul elevilor de liceu din zona Y, a orașului X, într-un an;
- Organizarea activităților culturale de week-end pentru tinerii din comunitatea X, timp de un an.
- Informarea unui număr de 200 de familii nevoiașe cu privire la serviciile oferite de centru, timp de o lună.

Tehnica de scriere a obiectivelor în șapte pași

- **Pasul 1: Determinarea rezultatelor**

Rezultatele sunt locurile cheie în care ne uităm pentru a vedea schimbările sau îmbunătățirile produse de proiect pentru populația țintă.

- **Pasul 2: Determinarea indicatorilor de performanță**

Indicatorii sunt unitățile de măsură cu ajutorul cărora sunt măsurate performanțele obținute în atingerea rezultatelor. Ne ajută să vedem cât de aproape suntem de rezultate.

- **Pasul 3: Determinarea standardelor de performanță**

Ne arată care trebuie să fie valoarea indicatorilor de performanță pentru a fi siguri că am atins rezultatul.

- **Pasul 4: Determinarea timpului necesar,**

adică intervalul de timp în care ne propunem să atingem standardul de performanță maxim. Este bine să indicăm timpul relativ la data de începere a proiectului.

- **Pasul 5: Determinarea costurilor necesare,**

adică a banilor necesari pentru realizarea obiectivelor respective. Acest pas va fi reluat în secțiunea de concepere a bugetului.

- **Pasul 6: Scrierea obiectivelor**

În acest pas sunt combinate informațiile generale de pași făcuți până acum. O rețetă generală pentru un obiectiv ar putea fi: „să (un verb de acțiune și o stare care să reflecte indicatorul de performanță) într-un timp de (perioadă de timp) cu un cost total nu mai mare de (costul estimativ)”.

Exemplu: Să crească gradul de integrare în muncă a șomerilor din București cu 30% față de numărul actual, în șase luni, cu un cost total aproximativ 200 000 lei.

- **Pasul 7: Evaluarea obiectivului**

Revizuirea obiectivului și obținerea răspunsului la o întrebare de genul: reflectă obiectivul respectiv „cantitatea” de schimbare pe care o dorim în cadrul rezultatului vizat? Dacă da, ai un

obiectiv realist. Dacă nu, probabil că indicatorii de performanță sunt aleși greșit sau standardele de performanță sunt aleși greșit sau standardele de performanță sunt prea mici. Cu toate că este o tehnică mai laborioasă și pare „teoretică”, ea clarifică și ușurează mult munca, atât celor care scriu propunerea cât și celor care citesc. Cu niște obiective clare veți ști întotdeauna ce aveți de făcut și veți putea spune în orice moment ce ați făcut din ceea ce ați spus că faceți.

Obiectivele pot fi întâlnite, ca formulare, și sub formă de rezultate (așa cum am menționat anterior, ele reprezintă rezultate intermediare în atingerea scopului). Atunci ar suna cam așa:

- Numărul scăzut de acte delincvente în rândul elevilor de liceu din zona Z, a orașului X.
- Activitățile culturale desfășurate în week-end, pentru tinerii din comunitatea X
- 200 de familii nevoiașe informate cu privire la serviciile centrului

Se observă, în acest caz, folosirea verbelor la participiu, pentru a arăta o stare la care s-a ajuns, spre deosebire de tehnicile prezentate anterior care folosesc verbe active, dinamice la modul infinitiv sau conjunctiv.

Obiectivele generale ale proiectului

Am început să întâlnim tot mai des, denumirea de “obiective generale”. Ele se referă la obiectivele pe scară mai largă, de interes general, în care se înscrie proiectul. Sunt foarte ușor de identificat prin raportarea la obiectivele programului de finanțare la care am aplicat.

Dacă obiectivele specifice ale proiectului se pot adresa cauzelor problemei identificate, obiectivele generale se pot adresa efectelor problemei.

Exemplu: de obiectivele generale:

- Prevenirea dependenței de droguri a tinerilor din zona X
- Îmbunătățirea stării de sănătate a familiilor nevoiașe din orașul Y
- Creșterea capacităților ONG-urilor din Z de a furniza servicii sociale

Scopul și obiectivele specifice ale proiectului trebuie să se subscrie obiectivele generale, în special dacă le preluăm pe acestea din rândul obiectivelor programului de finanțare.

ACTIVITĂȚILE proiectului

Următorul în formularea proiectului îl reprezintă stabilirea și formularea activităților.

Activitatea este un mijloc de a atinge un obiectiv. Secțiunea din proiect referitoare la activități cuprinde descrierea detaliată a ceea ce organizația urmează să întreprindă pentru atingerea obiectivelor.

Trebuie reținut faptul că pentru atingerea unui obiectiv este necesară punerea în practică a mai multor metode (activități). Așa cum sa menționat și la capitolul „Obiective”, dacă pentru un obiectiv nu se poate defini decât o metodă de a fi atins, înseamnă că obiectivul respectiv este, de fapt, activitate.

În momentul în care stabilim și formulăm activitățile trebuie să ne asigurăm de:

- enunțarea fiecărei *activități* în parte (doar cele esențiale);
- specificarea *responsabilului* activității respective;
- specificarea *resurselor* de care este nevoie (personaj, echipament, timp);
- descrierea *secvențelor în timp* și modul cum se interferează activitățile

Pentru a elabora activitățile prin care se atinge un obiectiv, răspundeți la următoarele întrebări:

- **ce anume aveți de făcut pentru atingerea obiectivului?**
(răspund la această întrebare **identificați acțiunile ce trebuie întreprinse**);
- **ce sarcini trebuie îndeplinite în cadrul fiecărui acțiuni?**
(răspunzând la această întrebare **identificați sub-activitățile ce trebuie întreprinse**);

- **ce resurse sunt necesare pentru îndeplinirea fiecărei sarcini?**
(răspunzând la această întrebare identificați secvențele în timp);
- **cum se vor selecta participanții?**
(răspunzând la această întrebare identificați dacă veți avea oameni necesari pentru ducerea activităților la bun sfârșit.
Planificarea activităților este partea integrată a managementului de proiect

În concluzie, iată câteva recomandări:

- Resursele specificate la secțiunea „activități” trebuie să corespundă cu resursele cerute în buget. Fiecare resursă menționată (personal, echipament etc.) va trebui „tradusă” în bani și regăsită în buget;
- Explicați motivele care v-au făcut să alegeți metodele pe care le-ați întreprins;
- Faceți o sursă discuție despre riscul puneri în practică a metodelor respective. Arătați de ce metodele pe care le-ați ales implică o probabilitate mare de atingere a obiectivelor;
- Dacă în formularul de aplicație vi se cere o eșalonare a activităților în timp, nu treceți doar numărul activităților (A1.1, A1.2 etc.); sunt greu de urmărit și evaluat. Pe lângă număr trece și denumirea activității (de ex: A1.1 Achiziționarea de materiale pentru construcție; A1.2 Lucrări de amenajare, etc.)
- Aveți grijă să menționați toate activitățile relevante și realiste pentru îndeplinirea obiectivelor și pentru nevoile grupurilor țintă (de exemplu: pentru a informa persoanele fără adăpost despre serviciile medicale oferite, nu este potrivit ca activitate/metodă organizarea unui seminar cu aceste familii sau informarea prin pliante pentru persoanele ce nu știu să citească);
- În enumerarea și descrierea activităților nu intrați activități de genul: „solicitarea primei tranșe din finanțare” sau „plata salariilor”;
- La eșalonarea în timp, nu trebuie trecute liniile reale (ianuarie, februarie, etc.) căci trebuie avut în vedere timpul îndelungat dintre depunerea cererii și începerea activităților (uneori aceasta poate fi chiar de un an). De aceea este necesară colectarea informațiilor la început pentru a ști cât durează procesul de evaluare, contractarea și cât timp este necesar până intră prima tranșă în contul dvs. Puteti trece luna1, luna2, etc. pentru a vă permite o anumite flexibilitate

Capitolul 5 Planificarea proiectului

Planificarea este esențială în viața unui proiect, răspunzând la următoarele întrebări:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

Într-un proiect planificăm mai multe elemente: activitățile, resursele, timpul etc.

Planificarea activităților

Pentru a planifica activitățile cea mai simplă variantă este aceea de a urmări pașii de mai jos:

- **Decideți strategia optimă și activitățile pe care le implică** fiecare obiectiv al proiectului.
- **Întocmiți o listă a tuturor activităților proiectului.**
- **Împărțiți activitățile în sub-activități și sarcini realizabile.** Împărțiți activitățile mai întâi în sub-activități și apoi în sarcini. Realizând acest lucru, veți obține detaliile suficiente pentru a avea o imagine cât mai completă asupra proiectului. Cea mai frecventă greșală, însă, este împărțirea activității în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activitățile doar până la un nivel la care au destule informații pentru a deduce resursele necesare.
- **Stabiliți activitățile critice.** Identificați care sunt, în cadrul proiectului pe care îl planificați, acele activități care nu pot fi modificate sub nici o formă în momentul în care veți trece la faza de implementare (din punctul de vedere al timpului, al resurselor, costurilor alocate). Activitățile critice sunt cele care, în cazul în care intervin asemenea modificări, determină întârzieri majore în cadrul proiectului.
- Pentru fiecare activitate, **estimați durata și resursele necesare.**
- **Clarificați secvența și dependența.** Acum ordonați activitățile succesiunea lor logică. Unele activități pot avea loc în paralel. Legați activitățile unele de altele pentru a le determina secvența și dependența. Activitatea depinde de începerea sau încheierea altei activități? De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acțiuni separate dar interrelaționate: mai întâi se sapă și se face fundația, apoi se ridică zidurile, etc. Sunt și activități ce se pot face în paralel: aprovizionarea cu materiale și ridicarea fundației.
- **E momentul să evaluați dependența activităților de resurse.** Unele activități care, teoretic, pot avea loc concomitent, în realitate nu vor putea deoarece necesită aceeași resursă (umană sau materială). Acestea vor trebui reordonate în succesiune.
- **Stabiliți termene pentru fiecare sarcină.** Fiecare sarcină trebuie să aibă o dată de începere, o durată și o dată de încheiere. Apoi agenda trebuie urmată cât mai îndeaproape.
- **Alcătuți agenda activității principale.** După ce ați specificat termenele sarcinilor individuale, următorul pas este să planificați termenele pentru întreaga activitate principală.
- **Utilizați repere (milestones).** Reperele sunt evenimente cheie care oferă o măsură a progresului proiectului și obiective către care să se îndrepte echipa proiectului.

- **Având aceste date stabiliți drumul critic:** succesiunea de activități între care nu există pauze datorate dependenței unei activități de realizarea concomitentă a altora. În acest caz, orice întârziere în realizarea unei activități va duce la întârzierea terminării proiectului. El reprezintă drumul cel mai lung (ca durată) din întregul proiect.
- Data de finalizare a proiectului pe drumul critic trebuie apoi comparată cu termenul limită pentru proiect. Dacă se termină înainte, e bine. Dacă nu, trebuie luată în considerare posibilitatea de reducere a timpului de realizare a unor activități prin utilizarea mai multor resurse, renegocierea termenului limită sau oportunitatea realizării proiectului respectiv.
- **Definiți expertiza în cadrul echipei.** Nivelul și tipul expertizei necesare activităților, a duratelor și alocarea resurselor necesare pentru fiecare trebuie hotărâte separat pentru fiecare sarcină.
- **Alocați sarcini în cadrul echipei.** Distribuți responsabilități în consultare cu membrii echipei. Fiecare sarcină este atribuită unui individ care și-o asumă ca un scop pe termen scurt.

Iată mai jos un exemplu privind identificarea activitate:

Nr. Activ.	Denumire activitate	Perioada de desfășurare	Mod de Realizare	Resurse alocate
A1	Evaluarea nevoilor De formare	11 – 14 iulie 2008	Interviuri	1 specialist Management Organizațional/ 32 ore, 1 PC, 1 imprimantă 200 coli hârtie, conexiune Internet, 1 cartuş toner imprimantă, telefon.
A2	Stabilirea modulelor de curs și a programei acestora	15 iulie 2008	Analiza și evaluarea datelor obținute prin interviuri folosind tehnici de management organizațional;ela borarea programelor modulelor	1 specialist management organizațional/ 8 ore, 1 specialist formare/8 ore,1 specialist management de proiect/ 8 ore, consumabile.
A3	Elaborarea materialelor didactice personalizate necesare desfășurării modulelor de instruire	18-31 iulie 2008	Adaptarea materialelor didactice existente la nevoile formative	1 specialist management organizațional/42 ore, 1 specialist management de proiect/42 ore 1 specialist resurse umane/42 ore 3 PC- uri 500 coli hârtie 1 imprimantă 1 cartuş toner Imprimantă

Oportunități de dezvoltare profesională a bibliotecarilor argeșeni

				Conexiune Internet.
A4	Elaborarea fișelor de monitorizare și evaluare a activităților formative	1-3 august 2008	Construirea fișelor de Monitorizare și evaluare pornind de la obiectivele Formative ale modulelor	1 specialist management Organizațional/3 ore 1 specialist management de proiect/3 ore. 1 specialist resurse umane/ 3 ore 1 PC/3 ore 1 imprimantă/ 1 oră
A5	Desfășurarea activităților de Instruire pe module	5-7 august 2008	Întâlniri de lucru pe modulele de instruire propuse; Rezolvare de cazuri Practice;	3 strănieri/48 ore Laptop, videoproiector, ecran videoproiector, 1 top coli scris, 6 carioca (tip marcher), 1 flip- chart, 50 coli flip- chart
A6	Monitorizarea activităților formative (a curanților, dar și a formatorilor)	5-7 august 2008	Aplicarea fișelor de monitorizare; centralizarea și evaluarea rezultatelor	15 formulare
A7	Evaluarea finală (atât cursanți cât și formatori)	7 august 2008	Aplicarea fișei de evaluare finală; centralizarea și analiza rezultatelor	15 formulare
A8	Activități administrative:			
	Achiziție materiale	31 iulie- 1 august 2008	Achiziționarea materialelor necesare pentru buna desfășurare a stagiului;	1 persoană/ 6 ore
	Cazare	15- 21 iulie 2007; 7 august 2008	Prospectarea pieței serviciilor agroturistice din zona Corbeni, Argeș; Alegerea celei mai avantajoase oferte-raport calitate/preț; efectuarea plății.	1 persoană/ 14 ore Telefon Conexiune internet/ 14 ore
	Transport	5,7 august 2008	Transportul participanților și a străinilor din București la	4 autovehicule/16 ore 112 litri benzină/ motorină

			Corbeni cu autovehiculele personale (4 persoane în mașină) (4 mașini)	
	Masă	5- 7 august 2008	6 mese	14 persoane, 3 strănieri, 1 ziarist
A9	Activități legate de închiderea proiectului	8-15 august 2008	Raportări către finanțator, decontări	2 persoane; 100 coli hârtie 1 PC/ 6h 1 imprimantă/ 1h Telefon Conexiune Internet/6h

- Poate rămâne la stadiul inițial la care s-a ajuns în faza de planificare, fără a mai cuprinde modificările ulterioare care pot apărea pe parcursul implementării proiectului.

Iată mai jos un model WBS:

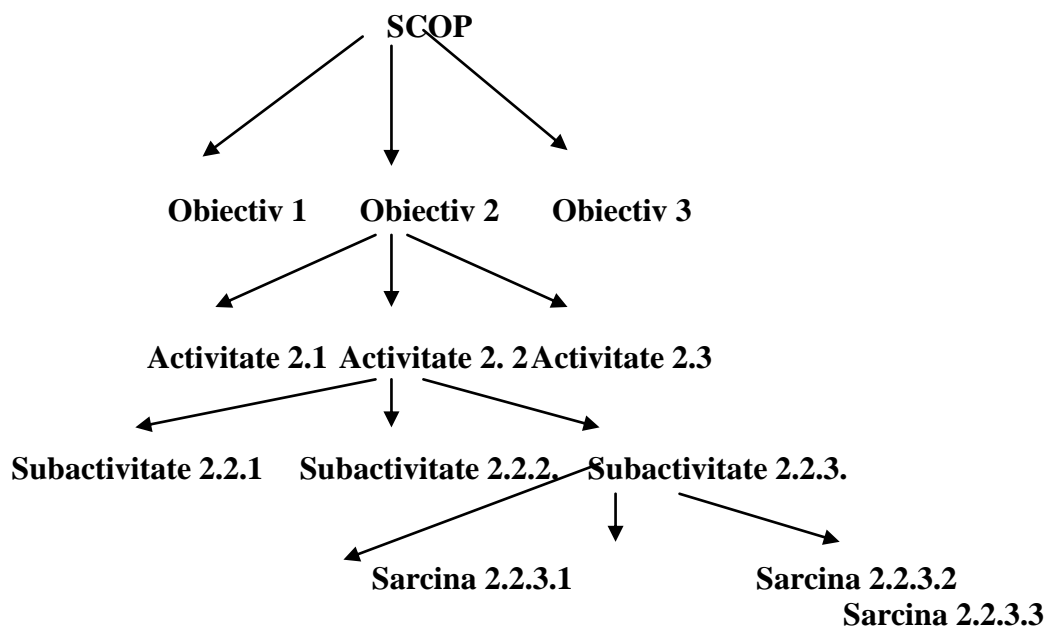


Figura nr.9- Model Work Breakdown Structure

Diagramele tip rețea

În planificarea activităților putem folosi o serie de diagrame.

Aceste diagrame sunt reprezentări grafice ale activităților unui proiect, reprezentări care conțin și interdependențele dintre activități. Utilizând un asemenea tip de diagramă, putem vizualiza activitățile ca o succesiune, trăsătură distinctă a acestora fiind că ordinea activităților este reprezentată prin conexiunea dintre activitatea precedentă și cea care o succede.

Diagrama tip rețea este o metodă de analiză a drumului critic utilizată în special pentru controlul resurselor.

În cazul în care activitățile proiectului au fost corect identificate, bine definite, momentul de începere și finalizare al fiecăreia bine identificat, ele pot fi realizate independent una de cealaltă, putem utiliza o diagramă de acest gen.

Diagramele de tip rețea reprezintă, de fapt, relațiile de precedență dintre activități (cu alte cuvinte, vom putea foarte ușor vizualiza care sunt activitățile care preced o anumită activitate). Pentru a putea construi o rețea, planificatorul trebuie să poată răspunde următoarelor întrebări:

- Care este activitatea care trebuie realizată înaintea activității curente, astfel încât aceasta să poată fi începută?
- Care este activitatea ce urmează?

Odată găsite răspunsurile la aceste întrebări, planificatorul va putea stabili dependențele dintre activități. După ce a fost realizat și acest pas, apare a treia întrebare, aplicabilă fiecărei activități în parte:

- Ce activități pot fi desfășurate în același timp(în paralel) cu activitatea curentă?

Cu alte cuvinte, care sunt activitățile independente de activitate curentă, chiar dacă depind de finalizarea unor activități precedente comune. Astfel, sunt identificate activitățile care se pot suprapune în timp. În acest moment nu apare și problema resurselor și măsura în care acestea ajung pentru derularea în paralel a două sau mai multe activități, întrebările de mai sus servind la construirea unei rețele de activități care să se întindă de la începutul până la finalul unui proiect. O rețea de acest fel are rolul de a ajuta la realizarea unui program sau calendar de activități fezabil.

Metoda CPM (Critical Pat Method)

Metoda CPM este un procedeu de analiză a drumului critic în care **parametrul** analizat este **timpul**.

Analiza proiectului constă în:

- Determinarea duratei minime a proiectului;
- Determinarea intervalelor de timp în care poate avea loc fiecare din evenimentele reprezentate prin noduri;
- Determinarea intervalelor de timp în care pot fi plasate activitățile astfel încât să se respecte toate condiționările și să obținem timpul minim de execuție al proiectului.

Metoda MPM (Metro Potențial Method)

Metoda potențialelor sau MPM este un procedeu de analiză a drumului critic care încearcă să depășească neajunsurile metodei CPM, în care, ca și în metoda CPM, se analizează parametrul timp, diferența constând în felul în care se construiește graful rețea.

Metoda PERT (Program Evaluation Review Technique)

Una dintre cele mai dificile sarcini în procesul de planificare este determinarea exactă a duratei fiecărei activități, în special atunci când există un înalt grad de complexitate și incertitudine cu privire la activități.

PERT este o metodă utilizată pentru a calcula timpul așteptat/previzionat a fi utilizat pentru realizarea fiecărei activități.

PERT utilizează 3 categorii de timpi: timpul optimist (O), timpul pesimist (P), și timpul realist (R) pentru determinarea timpului așteptat (ET- expected time) pentru realizarea unei anumite activități.

Timpul optimist (O) și timpul pesimist (P) reflectă perioada minimă și maximă necesară pentru realizarea unei activități, iar timpul realist (R) reflectă „cea mai bună previziune” a managerului de proiect cu privire la perioada de timp cerută pentru realizarea acelei activități.

Metodele CPM și MPM analizate anterior furnizează, așa cum s-a văzut, informații care sunt utile în procesul de conducere, însă ele nu țin seama de posibilele variații ale duratelor de execuție ale activităților.

Metoda PERT încearcă să corecteze acest lucru.

În acest scop metoda permite:

- Calcularea timpului mediu de terminare a unui proiect;
- Identificarea activităților critice;
- Estimarea posibilităților de realizare a termenelor planificate.

Pentru că în practică, în foarte multe programe din domeniul cercetării și dezvoltării, duratele activităților sunt insuficient cunoscute sau chiar incerte prin considerarea conceptelor statistice, duratele activităților sunt considerate variabile aleatoare caracterizate prin media și dispersia lor.

Rețele cu activități în noduri

Nodul reprezintă, de fapt, o activitate. În reprezentarea grafică care este o asemenea rețea, o săgeată reprezintă legătura dintre activități. Există două variante ale acestui tip de rețea:

metoda potențialelor și diagrama cu precedente sau **rețeaua cu precedente**.

Metoda potențialelor este cea mai simplă, nepermițând legături decât de la finalul unei activități la începutul alteia, în vreme ce rețelele cu precedente sunt permise mai multor tipuri de legături.

Iată, mai jos, un exemplu. Într-o rețea de acest tip, după cum am menționat, nodurile reprezintă activități. Există o anumită redundanță în informația care este înscrisă în compartimente, dar acest lucru oferă avantajul că sunt prezentate toate datele referitoare la acea activitate, nemaifiind nevoie de calcule suplimentare.

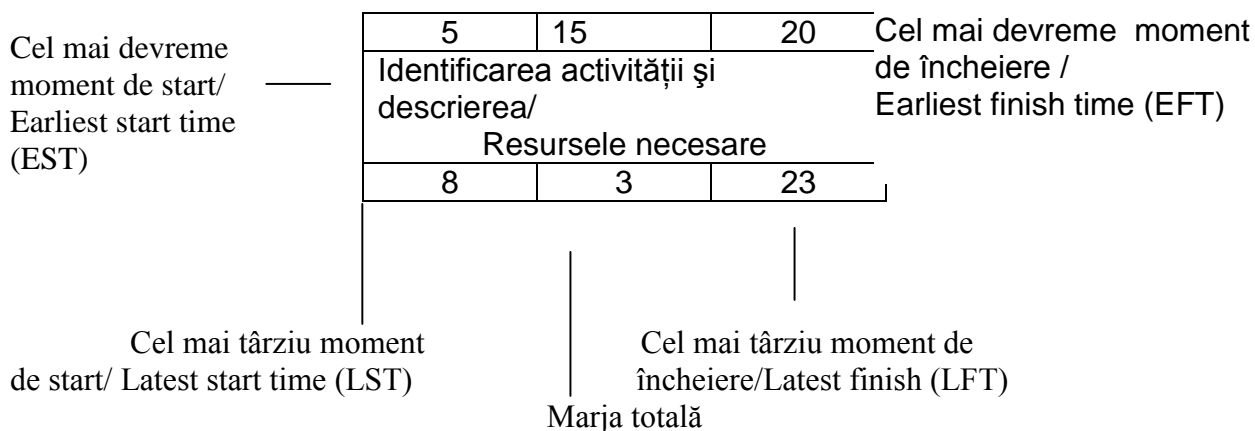


Figura nr. 10 Reprezentarea unei activități într-o diagramă cu activitățile în noduri

În centru poate fi trecută denumirea activității. În partea superioară, în stânga va fi trecut cel mai devreme moment de început pentru activitatea respectivă, în dreapta cel mai devreme moment de încheiere. Compartimentele din partea de jos conțin cel mai târziu moment de început, respectiv de încheiere.

Căsuța din mijloc sus reprezintă **durata activității**, calculându-se prin realizarea diferenței dintre cel mai devreme moment de încheiere și cel mai devreme moment de început, în vreme ce **marja totală**, reprezintă timpul de care dispunem în cadrul unui proiect, pentru o activitate, putem calcula tot ca o pe o diferență dintre cel mai târziu moment de încheiere, cel mai devreme moment de început și durată.

Astfel, marja (uneori notată și cu F) = (LFT- EST – Durată)

Dar cum stabilim toate aceste momente? Până vom ști cu exactitate data din calendar, cel mai devreme moment pentru nodul sau activitatea de început poate fi considerat zero. De reținut este faptul că momentul de realizare a unui eveniment reprezintă **un punct în timp** și nu o perioadă de timp. Astfel, dacă timpul este exprimat în săptămâni trebuie să existe o convenție potrivit căreia numărul săptămânii ce apare într-un nod eveniment reprezintă fie începutul, fie sfârșitul săptămânii respective. După ce se stabilește momentul de realizare pentru prima activitate, se selectează oricare dintre activitățile imediat următoare și se calculează cel mai devreme moment de începere pentru fiecare.

Cel mai devreme moment de realizare a activității corespunzătoare unui nod este momentul la care toate activitățile **predecesoare** trebuie să se fi încheiat.

Așadar, pornind de la nodul de start, se parcurge rețeaua în sens normal, făcând calculul pentru o activitate dacă s-au calculat cele mai devreme momente de realizare a tuturor activităților precedente.

Putem stabili, însă și **momentele cele mai târzii de început, respectiv, încheiere ale unei activități**, tocmai pentru că ne interesează să identificăm care sunt limitele de timp maxime pe care trebuie să le respectăm pentru fiecare activitate, astfel ca la final proiectul să se încadreze în timpul prestabilit. Aceste momente sunt calculate printr-un parcurs invers. Practic, prin intermediul unui parcurs invers se calculează pentru fiecare activitate cel mai târziu moment de producere, astfel încât proiectul să poată fi încheiat la data stabilită. Ști că există multe cazuri în care data de finalizare a unui proiect este stabilită de cineva din exterior – clientul sau finanțatorul. Cum se calculează? Începând cu cel mai târziu moment de încheiere a proiectului sau cu data de încheiere impusă din exterior și continuă, prin parcurgerea în sens invers a rețelei, până la prima activitate din cadrul proiectului. Spre deosebire de metoda anterioară luăm în considerare activitățile **sucesoare**. Calculul începe de la ultima activitate, prin completarea pur și simplu a datei de încheiere a proiectului. Ulterior, începe parcurgerea în sens invers a tuturor activităților, calculându-se cel mai târziu moment de încheiere pentru fiecare activitate pentru care se cunosc activitățile succesoare.

Dependența dintre activitățile proiectului pe care le reprezentăm sub forma unor noduri poate fi marcată prin intermediul unor săgeți, ca în exemplu de mai jos

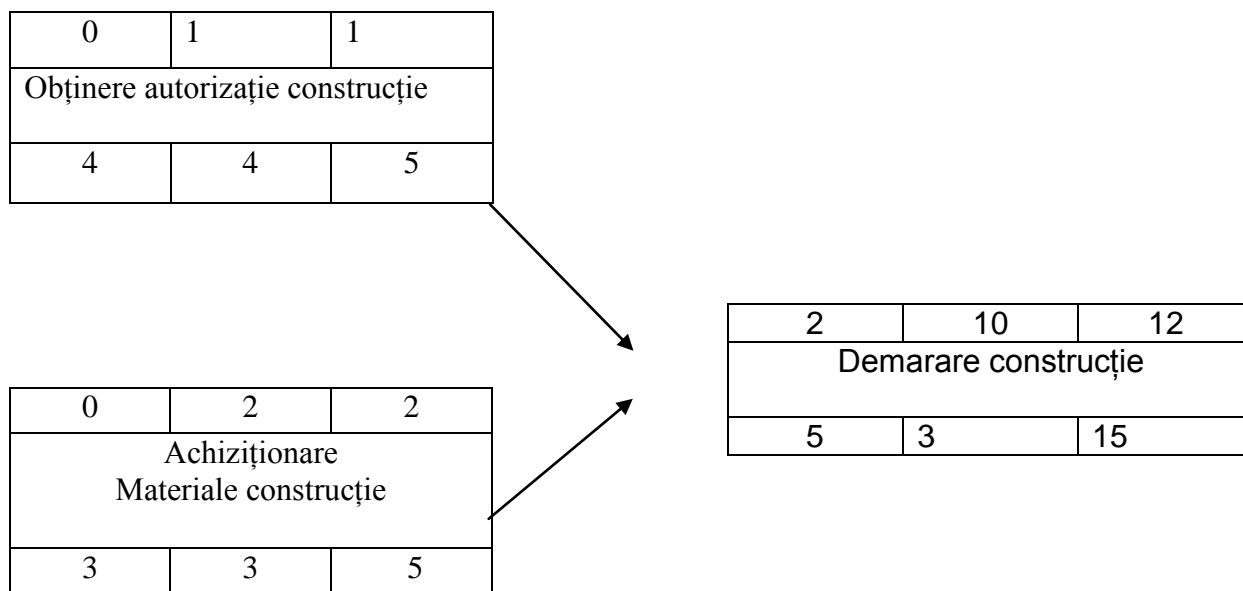
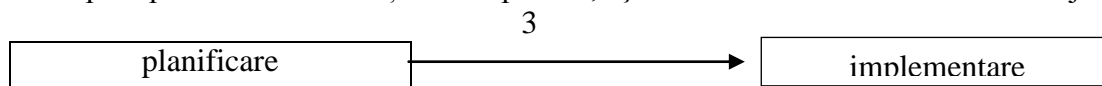
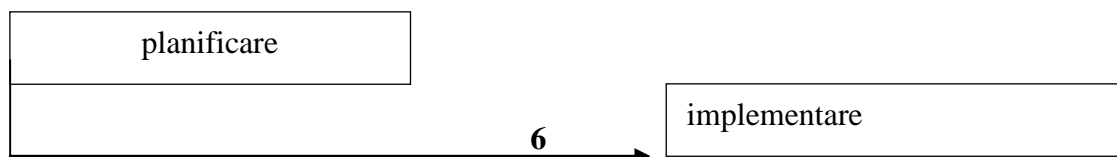


Figura nr. 11 Reprezentarea unei rețele cu activități în noduri

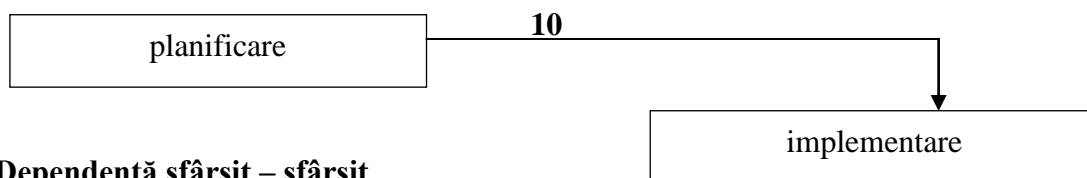
Diagramele sau rețelele cu precedente dau posibilitatea reprezentării unor alte tipuri de legături care pot apărea între activitățile unui proiect, așa cum reiese din schemele de mai jos:



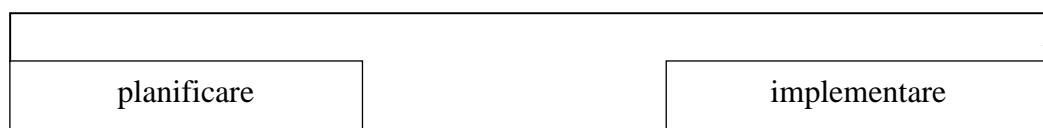
Dependență sfârșit – început



Dependență început – început



Dependență sfârșit – sfârșit



Dependență început – sfârșit

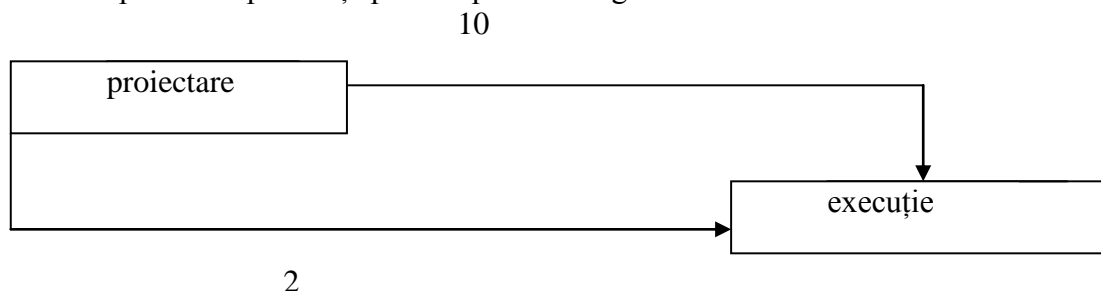
În prima reprezentare este marcată o dependență normală sfârșit – început între două activități la care s-a adăugat o perioadă suplimentară de trei săptămâni, între sfârșitul primei și începutul celei de-a doua. Decalajul reprezintă o marjă pe care planificatorul a luat-o pentru o serie de activități de rutină înainte de implementarea propriu-zisă.

În cea de-a doua reprezentare apare o dependență început – început, caracterizată de un decalaj între punctele de start. Poziția săgeții indică faptul că din momentul în care începe planificarea trebuie să existe un decalaj de șase săptămâni înainte de începerea implementării, *indiferent de durata activității de planificare*. Dacă nu ar fi apărut cifra 6, acest lucru indica faptul că execuția putea începe în același timp cu proiectarea, nici un decalaj nefiind necesar. Acest tip de dependență se folosește atunci când se dorește desfășurarea în paralel a unor activități dar se știe că una dintre ele trebuie începută cu un anumit timp înaintea celorlalte.

A treia reprezentare indică o dependență de la sfârșitul fazei de planificare la sfârșitul fazei de implementare, împreună cu decalajul de timp corespunzător. Poziția și direcția săgeții arată că implementarea nu poate fi finalizată înainte de scurgerea a 10 săptămâni de la încheierea fazei de planificare. Acest lucru permite realizarea în paralel a unor activități, dar asigură un timp suficient pentru faza care se poate desfășura numai după ce activitatea precedentă a fost finalizată.

Cea de-a patra reprezentare este a unei dependențe început – sfârșit. Semnificația acestui tip de reprezentare este că implementarea nu se poate termina înainte de trecerea a 25 de săptămâni de la începutul planificării.

În cazul în care planificatorul dorește să indice faptul că implementarea nu poate începe decât dacă a trecut un anumit timp de la începutul planificării (dependența început – sfârșit) și că nu se poate termina decât după un anumit interval de la sfârșitul ei (dependența sfârșit – sfârșit), ambele tipuri de dependențe pot fi reprezentate grafic astfel:



Dublă dependență: început – început și sfârșit – sfârșit.

Diagrama sau graficul GANTT

Diagramele cu bare sau **diagramele Gantt** (după creatorul acestora, Henry Gantt, care le-a inventat în perioada primului război mondial) reprezintă o modalitate uzuală de reprezentare a unui program de activități și presupun enumerarea activităților pe o pagină, de sus în jos, și utilizează o scară temporală, desenarea unei bare orizontale pentru fiecare activitate – fiecare bară reprezentând durata de realizare a activității respective.

Graficul Gantt este acela care stabilește planificarea în timpul fiecărei activități și responsabilul de fiecare din aceasta. Controlul se poate realiza foarte ușor prin graficul Gantt, măsurarea contribuției fiecărui membru al echipei organizatoare fiind foarte simplă.

Graficul (diagramă) Gantt exprimă la scara timpului, prin linii orizontale, durata activităților, și prin linii întrerupte (de exemplu) rezervele de timp.

El presupune divizarea acțiunii complexe pe care o reprezintă proiectul, în părți componente (activități) și eșalonarea acestora în timp, ținând seama de succesiunea tehnologică, termenele impuse, resurse etc.

Dacă este întocmit în urma unei analize temeinice, **graficul Gantt oferă informații** bogate și extrem de sugestiv prezentate, **privind desfășurarea lucrărilor**, precum și o serie de informații derivate, **privind eșalonarea resurselor** (forță de muncă, materii prime, materiale, fonduri bănești).

Aceste avantaje scad dacă, datorită fie amplitudinii acțiunii considerate, fie nivelului de detaliere dorit, numărul activităților ce compun graficul Gantt crește mult, ajungând la câteva sute sau mii.

Graficul Gantt este cel mai adesea utilizat pentru reprezentarea unor proiecte relativ simple, pentru părți ale unui proiect mai mare, a unei activități detaliate pentru o singură persoană sau pentru a monitoriza progresul activităților comparativ cu ceea ce s-a planificat.

Pentru trasarea graficului Gantt se procedează astfel:

Pasul 1: Se ordonează activitățile proiectului crescător;

Pasul 2: Se reprezintă activitățile prin bare orizontale de lungimi egale cu duratele activităților (axa orizontală fiind axa timpului), fiecare bară începând de la momentul de începere al activității corespunzătoare;

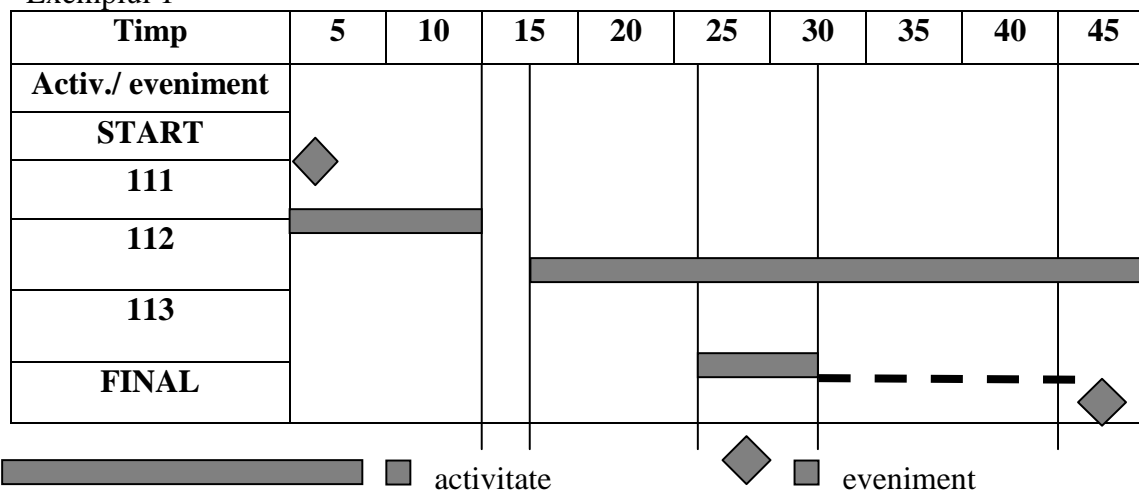
Pasul 3: Se marchează fiecare activitate prin simbolul asociat sau prin numerele de ordine ale evenimentelor de la extremități deasupra barei corespunzătoare;

Pasul 4: Rezerva totală de timp se figurează cu linia întreruptă, adiacent cu durata activității, după sau înainte (după tipul programului).

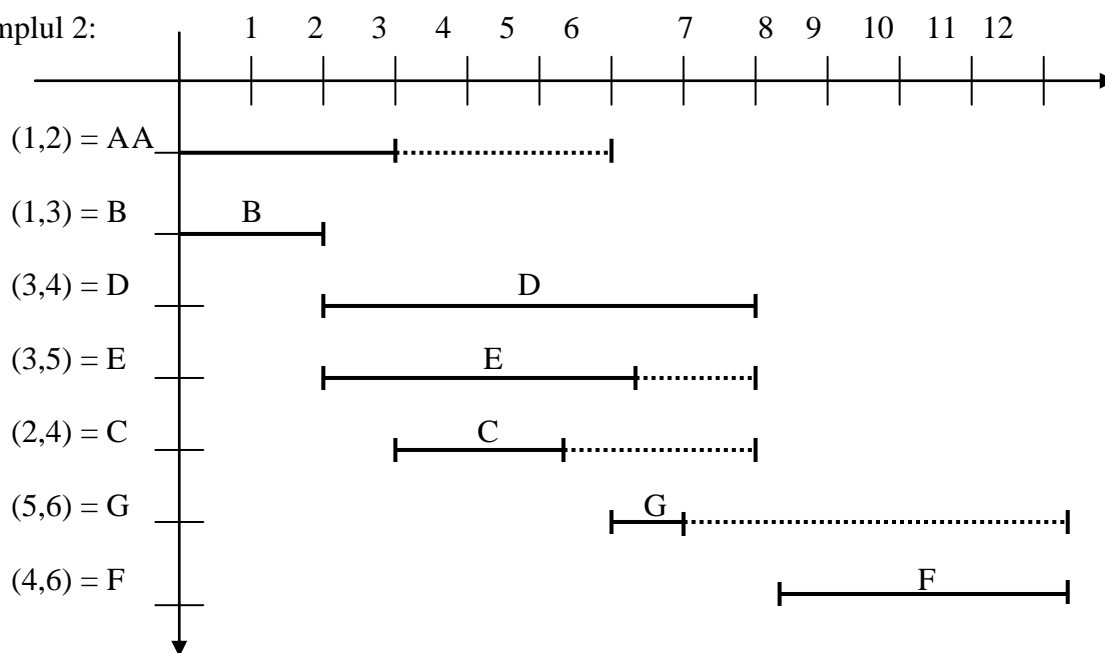
Pasul 5: Pe fiecare linie orizontală se obișnuiește să se figureze o singură activitate, iar aceasta să fie imprimată de sus în jos și de la stânga la dreapta.

Exemple de reprezentare a unui grafic Gantt:

Exemplul 1



Exemplul 2:



În afara graficului Gantt, într-un proiect mai poate fi folosit și graficul **PERT**. Iată mai jos o diferență între cele două:

GANTT	versus	PERT
- arată durata unei activități		- arată dependența dintre activități
- arată timpul corespunzător unei activități		- arată acele activități care se pot desfășura în paralel
- este utilizat pentru determinarea timpilor de început și de sfârșit pentru fiecare activitate		- este utilizat în special pentru monitorizarea și controlul proiectului
- este recomandat pentru proiecte simple, cu un număr redus de activități.		- este recomandat pentru proiecte mai mari, unde există o mare interdependență între activități.

Gantt-ul poate fi legat și de structura Work Breakdown. În figura următoare este dat un exemplu foarte simplu de diagramă Gantt ce conține planificarea activităților necesare instalării unui cuptor industrial, activități care sunt prezentate în partea stângă și sub forma unei structuri Work Breakdown

**Defalcarea pe pachete
(Work Breakdown Structure)**

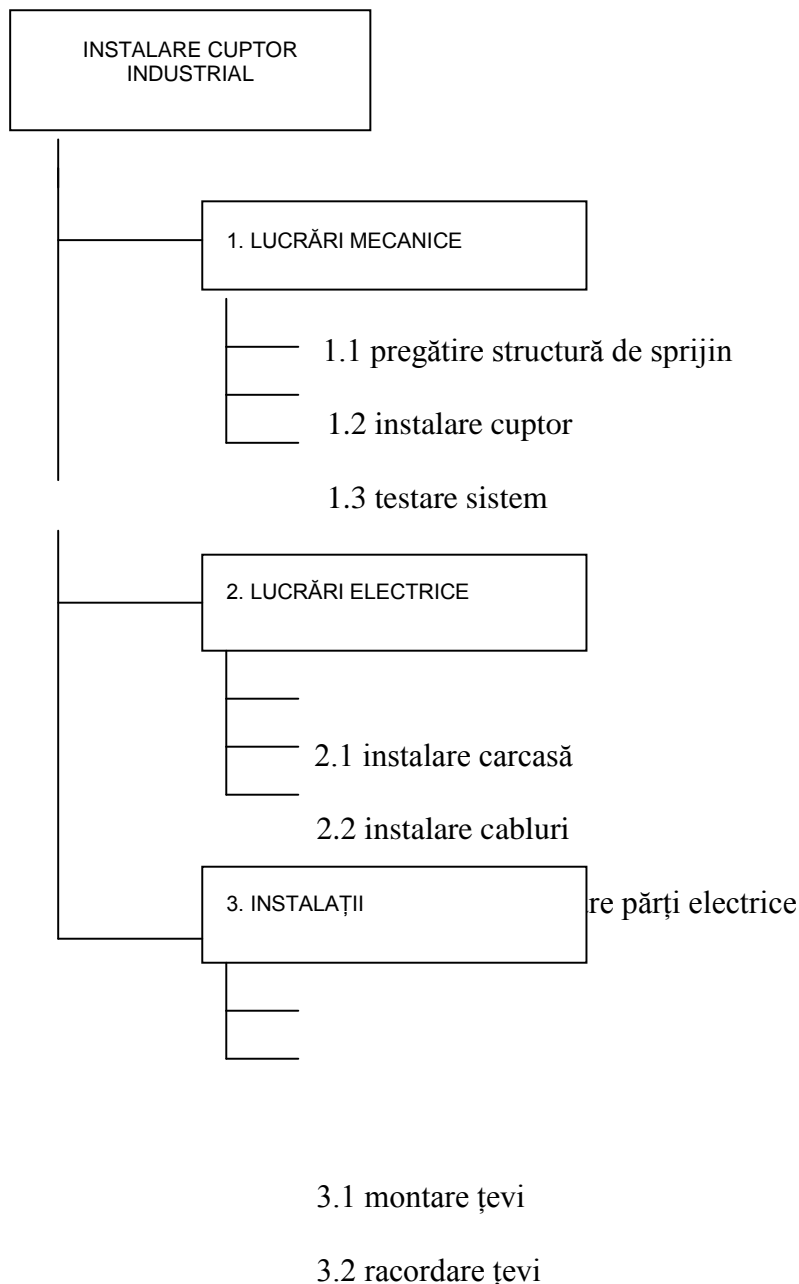


Diagrama Gantt

Activități	Săpt											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1												
2.1												
3.1												

1.2														
2.2														
2.3														
3.2														
1.3														

Figura nr. 12 Reprezentarea aceluiași activități sub forma structurii Word Breakdown și a graficului Gantt

Axa orizontală a diagramei este scala timpului, exprimată fie prin timp absolut (ex. decembrie, ianuarie etc.), fie în timp relativ – raportat la momentul începerii proiectului (de ex. luna 1, luna 2).

Unitatea de timp poate fi de asemenea ziua, săptămâna, luna, semestrul sau chiar anul.

Axa verticală este cea a activităților care pot fi scrise fie „Activitatea A”, „Activitatea 1” sau cu denumirea ei (ex. „formarea echipei de proiect”).

Avantajul diagramelor Gantt constă în simplitatea și claritatea în transmiterea informațiilor referitoare la programarea activităților către persoanele implicate într-un proiect. Totuși, conținutul mesajului pe care îl dă o diagramă Gantt simplă este destul de limitat.

Există și alte variante ale diagramei Gantt simple, care pot transmite mai multă informație. De exemplu, ca să se arate care sunt activitățile aflate în responsabilitatea fiecărui departament sau ca să se indice starea curentă a fiecărei activități se pot utiliza culori și nuanțe. Se pot insera și astfel de simboluri, pentru evidențierea mai bună a unor evenimente cheie.

Plusul de complexitate adăugat diagramelor Gantt face ca acesta să fie dificil de înțeles. Prin urmare, trebuie făcut un compromis între informația suplimentară pe care o poate furniza unui expert, claritatea de care are nevoie un simplu utilizator și timpul suplimentar pe care îl pretinde întocmirea unei diagrame complete. Folosirea calculatorului permite realizarea unei diagrame mult mai adaptabile fiecărui tip de utilizator.

Principalul dezavantaj al diagramei Gantt este că dependențele dintre două activități nu pot fi lesne stabilite; ele pot fi doar deduse. Într-un proiect mai mic, acestea pot fi evidente, dar pentru proiecte mari deducerea dependenței „reale” poate fi imposibilă. Se poate depăși acest neajuns dacă se trasează linii care să unească activitățile ce depind una de cealaltă. Totuși, o asemenea abordare poate duce la obținerea unei diagrame foarte aglomerate.

O altă problemă a diagramelor Gantt pentru proiecte mari este numărul mare de iterații care pot fi necesare la trasarea lor. Ori de câte ori o activitate se schimbă, barele respective trebuie șterse și redesenate. Pentru a depăși această problemă, planificatorii utilizează de obicei pachete soft care le permit să actualizeze orice program de activități fără a mai fi nevoie de trasarea manuală repetată a diagramei. Pachetele soft pentru întocmirea programelor de activități țin cont de dependențele dintre activități.

Un instrument de mare utilitate în analiza drumului îl constituie graficul calendaristic tip Gantt, apărut la începutul secolului.

Gantt este o reprezentare grafică a proiectului care simbolizează fiecare activitate a proiectului sub forma unei bare orizontale, a cărei lungime este egală cu durata de timp necesară pentru realizarea activității respective.

În acest grafic timpul este reprezentat pe axa orizontală, iar activitățile pe axa verticală, de la prima activitate până la ultima, în ordinea succesiunii lor în timp.

Graficul nu arată cum trebuie ordonate activitățile, ci pur și simplu arată când trebuie să înceapă și să se termine fiecare activitate.

Planificarea resurselor proiectului

Dacă din punct de vedere al condiționărilor de tip procedură (temporale) existența activităților paralele este corectă din punct de vedere logic, putând exista oricâte activități care se desfășoară în același timp, dacă nu se interconstrucionează între ele, neexistând nici o diferență între zilele proiectului, din punct de vedere practic, este clar că o zi în care se desfășoară în același timp 10 activități este mult mai intensă din punct de vedere al organizării și aprovizionării cu resurse decât o zi în care se desfășoară o singură activitate. Deci, dacă se ține cont doar de condiționările temporale pot apărea dezechilibre foarte mari în desfășurarea proiectului și/ sau pot apărea zile în care necesarul de resurse ar fi mai mare decât disponibilul acestora.

Din cele spuse mai sus, se desprinde faptul că există cel puțin două probleme importante legate de resursele unui proiect:

- **problema alocării resurselor**, în care se încearcă programarea activităților în așa fel încât în nici o zi să nu se depășească disponibilul din nici o sursă;
- **problema nivelării resurselor**, în care se încearcă programarea activităților în așa fel încât în toate zilele să se folosească cam aceeași cantitate de resurse (sau, altfel spus, suma variațiilor de la o zi la alta să fie minimă).

Trebuie făcută și observația că analiza în cele două probleme de mai sus se face în general pentru resurse refolosibile, care nu se consumă în timp, adică cele care, după terminarea activității la care au fost alocate, se pot folosi la altă activitate. Resursele de acest tip sunt în principal forța de muncă și mașinile și utilajele.

Planificarea resurselor umane

Cum planifică un manager de proiect resursele umane? În primul rând trebuie să fi realizat deja planificarea activităților. Cunoscând foarte bine toate activitățile necesare pentru implementarea proiectului, caracteristicile acestora (implică cunoștințe tehnice de specialitate, sau, dimpotrivă, este vorba de activități care necesită multă creativitate), timpul necesar pentru realizarea lor managerul poate planifica și resursele umane.

Managerul proiectului este „cel dintâi dintre egali” în a da funcții și roluri în cadrul echipei. Totdeauna este important să se definească modul în care va circula informația: chiar și un instrument banal cum ar fi o informație prin e-mail poate determina probleme dacă nu este bine stabilit „cine, când, ce și cum”.

Pentru selectarea unei echipe eficiente sunt necesari câțiva pași:

- stabilirea și descrierea activităților pentru fiecare obiectiv al proiectului;
- stabilirea sarcinilor care trebuie realizate în cadrul fiecărei activități;
- stabilirea competențelor pe care cei care vor implementa activitățile, trebuie să le aibă;
- transformarea sarcinilor în responsabilități;
- întocmirea fișelor de post pe baza responsabilităților ce trebuie acoperite și a competențelor necesare;
- selectarea propriu-zisă a membrilor echipei. Există mai multe modalități: fie se realizează intern, de către un membru al companiei sau organizației care este promotorul proiectului, fie se apelează la o firmă specializată în recrutarea personalului.

Bugetul proiectului

Bugetul reprezintă acea parte a proiectului care oferă o imagine de ansamblu asupra resurselor financiare necesare în implementarea planului de lucru. Rolul bugetului este unul foarte important: un buget slab conceput va crea probabil multe probleme în faza de implementare a proiectului. Pentru a construi un buget, trebuie să prevedem ce resurse va necesita proiectul,

cantitatea fiecărui articol de buget, data la care va fi necesar și cât va costa – incluzând efectele inflației asupra prețurilor. Este important să realizăm un buget de activități pentru a urmări cheltuielile în mod sistematic, atunci când ele au fost efectuate.

În momentul în care planificăm trebuie să acordăm o importanță deosebită bugetului. Trebuie să ne asigurăm că el nu este numai corect calculat (strict matematic vorbind) ci și că este direct legat de activitățile și resursele materiale, umane și de timp planificate anterior.

Evaluatorul va verifica toate aceste elemente!

Avantajele bugetului ca instrument:

- este asociat direct cu planificarea activităților;
- sub-structurile organizaționale ale proiectului își (re)definesc obiectivele cu ocazia elaborării bugetului;
- elaborarea stimulează comunicarea în cadrul proiectului și contribuie la stingerea conflictelor;
- asigură o bază pentru sistemul de monitorizare și control;
- permite formularea de priorități și responsabilități clare pentru diferitele sub-structuri ale proiectului.

Elaborarea bugetului

Este parte a managementului financiar al proiectului, alături de:

- contabilitate și administrarea financiară;
- analiza financiară;
- aprovizionarea și managementul stocurilor;
- contractări;
- utilizarea unor servicii de specialitate;

Iată, mai jos care sunt etapele în realizarea bugetului:

- planificarea activităților proiectului;
- alocarea resurselor materiale, umane și de timp pentru fiecare în parte;
- gruparea resurselor pe categorii (de exemplu: consumabile, transport etc);
- planificarea cheltuielilor legate de sediul organizației sau companiei care va derula proiectul;
- estimarea costurilor pentru fiecare categorie în parte;
- calcularea costurilor totale;
- supunerea bugetului spre aprobare (departamentului sau persoanei din organizație sau companie care este în măsură să facă lucrul acesta sau, dacă este cazul, finanțatorului);
- stabilirea procedurilor de supraveghere permanentă în timpul implementării a cheltuielilor realizate efectiv comparativ cu bugetul;
- revizuirea și actualizarea periodică a bugetului.

Cum arată, însă, un buget?

Nu există un format unanim agreat!

- matrice grupând diferite tipuri de costuri, împărțite pe (grupe de) activități;

Bugetul trebuie să reflecte resursele reale estimate pentru activitățile desfășurate în proiect!

Nu putem bugeta nicio resursă care nu se regăsește în planificarea anterioară. Ar fi ca și cum am trece în bugetul unui proiect de informare a turiștilor cu privire la riscurile nerespectării traseelor montane marcate, proiect care se desfășoară în Poiana Brașov, achiziționarea unei bărci cu motor!

- poate fi completat cu:
 - lista cheltuielilor eligibile pentru fiecare tip de cost;
 - planificarea fluxurilor de numerar.

Iată în continuare mai multe tipuri de bugete pe care le putem întâlni sau folosi în cadrul unui proiect;

1. Bugete pe categorii de cheltuieli

Categorie de cheltuieli	Unitate	Număr de unități	Cost de unitate	Costuri
Resurse umane:				
Coordonator proiect	Lună	12 luni	200 euro	2400 euro
2 asistenți sociali	Lună	5 luni	150*2 euro	1500 euro
Transport:				
Deplasări de la X – Y (autobuz)	Lună	2 luni	20*2 euro	40 euro
Transport 15 persoane	Persoană	15 persoane	30 euro	450 euro
Echipament:				
Imprimantă (caracteristici)	Bucăți	1 bucată	1500 euro	1500 euro
Costuri directe:				
Consumabile	Lună	10 luni	20 euro	200 euro
Total			Euro

2. Bugetul pe categorii de cheltuieli și activități:

Categoria de cheltuieli	Activitate a 1	Activitate a 2	Activitate a 3	Activitate a N	Total
Personal					
Transport/deplasări					
Echipamente					
Costuri directe					
Etc...					
Total					

3. Bugete pe surse de finanțare:

Finanțator A	Finanțator B	Contribuția solicitantului	Partener
15 %	25 %	23 % (10 în natură 13% financiar)	10 %

Bugetul cuprinde **categoriile de costuri**. Cu alte cuvinte, este vorba despre resurse care pot fi grupate, datorită caracteristicilor lor, în anume categorii. Iată mai jos care sunt acestea:

Costuri de personal

Aici sunt incluse costurile necesare salariilor, taxele de consultanță, onorariile pentru personalul inclus în proiect. Aceste costuri includ taxele și impozitele legale ce trebuie plătite către stat. Tot aici intră diurna salariaților proiectului. Se recomandă ca aceste costuri să nu depășească sumele practicate în mod curent în organizație, sau pe piața internă.

Adesea se pune întrebarea, mai ales de către cei care sunt la început:

„cum știu cât să-i dau lui Z ?” Recomandarea este ca salariul să reflecte contribuția, responsabilitățile și competența necesare pentru a desfășura o anumită muncă în cadrul proiectului. Bine ar fi de discutat înainte cu toate persoanele implicate, pentru a vedea care sunt așteptările lor și posibilitățile care li se oferă.

Costuri de transport

Acestea includ toate cheltuielile legate de călătorii (bilete de avion, tren, autobuz), care trebuie să se găsească în activități. Cheltuielile de transport în localitate nu se admit decât dacă sunt pe deplin justificate.

Costuri legate de echipamente – bunuri

Includ toate cheltuielile pentru achiziționarea sau închirierea echipamentelor: calculatoare, imprimantă, scanner, fax, telefon, cameră video, copiator, etc. Tot aici, la unele programe de finanțare sunt incluse costuri pentru mobilier, piese de schimb, autovehicule. Nu toate programele de finanțare, finanțează costuri pentru echipament. Unele finanțează doar parțial aceste costuri, ca și cum ar fi vorba de închiriere temporală.

Recomandări privind întocmirea bugetului:

- ❖ Întocmirea unui buget corect va dura destul de mult, deci începeți din timp;
- ❖ Consultați, la întocmirea bugetului, toate persoanele implicate în acesta – veți avea mai multe șanse să fie realist și în plus, vă asigurați că el va fi înțeles și acceptat în mod flexibil și nu privit ca o măsură birocratică de control;
- ❖ Bugetul trebuie să corespundă cu contractul de finanțare.

Costuri directe legate de proiect

Depinde foarte mult de la un program la altul, ce tipuri de costuri sunt incluse aici. În principiu, sunt acelea care nu se regăsesc în nici o altă categorie, și sunt strâns legate de activități specifice ale proiectului. De exemplu pot fi (dacă nu au o rubrică separată): cazare / masă participanți seminar, închiriere săli,

consumabile, publicații.

Alte tipuri de costuri:

- costuri legate de construcții și teren;
- Costuri pentru servicii (conferințe, seminarii, traduceri, evaluare, audit, publicații, etc.)
- aceste costuri se referă la sub-contractare (adică plata către o firmă pentru a livra anumite servicii);
- Costuri neprevăzute (maxim 5%)

În concluzie, **bugetul proiectului reprezintă totalitatea nevoilor și disponibilităților financiare pentru proiectul respectiv.**

Planificarea costurilor pe durata proiectului

Fluxul de numerar

Scopul realizării fluxului de numerar (cash-flow) este acela de a compara încasările organizației sau ale companiei cu plățile efectuate într-o perioadă determinată. Încasările și cheltuielile se împart în trei categorii : curente, de investiții și de finanțare.

Datele furnizate de situația fluxului de numerar, împreună cu cele furnizate de bilanț și de situația contului de execuție (rezultat), trebuie să dea posibilitatea utilizatorului să identifice:

- Capacitatea organizației sau companiei de a genera în viitor numerar net din încasări, capabil să acopere plata obligațiilor financiare;
- Necesitatea de finanțare externă a organizației sau companiei;
- Motivele existenței diferențelor între veniturile nete și fluxul net de numerar pentru activitatea curentă;
- Influența existenței sau non-existenței numerarului în tranzacțiile financiare și investiționale.

Fluxul de numerar are două interpretări:

- Diferența între intrările și ieșirile de numerar:
- Venitul net plus amortizare.

Situația fluxului de numerar este unul dintre instrumentele obligatorii în realizarea analizei financiare. Ia explică modificările de numerar prin listarea activităților care conduc la creșterea sau descreșterea numerarului. Fiecare dintre aceste activități de creștere sau descreștere a numerarului este catalogată în funcție de una dintre cele trei categorii de activități: curente, de investiții sau financiare. Situația fluxului de numerar se poate realiza prin metoda directă (cea mai utilizată) sau prin metoda indirectă.

Situația fluxului de numerar (în special prin metoda directă) pune la dispoziția utilizatorului detalii referitoare la tranzacțiile curente, investiționale și financiare ale organizației, care implică numerar:

Metoda directă:

- **Fluxul de numerar pentru activitatea curentă**
 - a) numerar încasat de la clienți +
 - b) numerar plătit furnizorilor –
 - c) dobânzi plățite-
 - d) taxe plătite
= total numerar net de activitate curentă
- **Fluxul de numerar pentru activitatea de investiții**
 - a) plăți pentru achiziția de mijloace fixe –
 - b) încasări din vânzarea mijloacelor fixe +
 - c) plăți pentru investiții pe termen lung
= total numerar net din activitatea de investiții
- **Fluxul de numerar pentru activitatea de finanțare**
 - a) creșterea datoriei pe termen lung și scurt –
 - b) rambursări ale datoriei pe termen lung și scurt –
 - c) plăți dividende
= total numerar din activitatea de finanțare

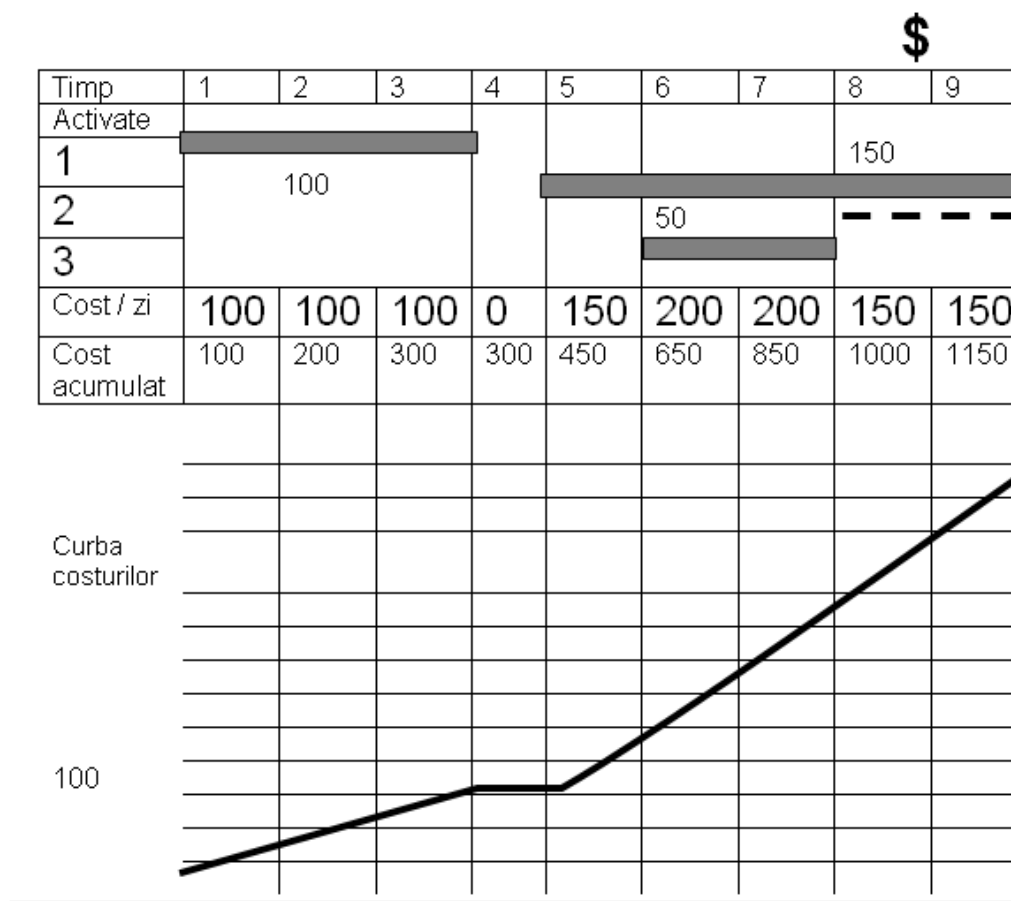
Analiza celor trei fluxuri de numerar permite stabilirea punctelor tari și slabe, actuale și potențiale ale organizației sau companiei. O creștere puternică și constantă de numerar din activitatea curentă pe o perioadă îndelungată reprezintă un semnal pozitiv. În cazul constatării unei descreșteri accentuate a numerarului din activitatea curentă se impune cu necesitate efectuarea unei analize asupra situației stocurilor și asupra situației încasărilor.

Am arătat mai sus că informațiile din situația fluxurilor de numerar trebuie corelate cu informațiile din bilanț și din contul de execuție (rezultat). Acest lucru este necesar pentru că:

- elementele de activ ale bilanțului sunt direct proporționale cu volumul activităților (vânzărilor);
- pasivele curente se autogenerază în funcție de volumul activelor curente;
- activul bilanțului este format din nevoia de fond de rulment și activele pe termen lung;
- pasivul bilanțului este format din datoria pe termen lung și capital propriu;
- modificările elementelor de bilanț au influențe asupra fluxurilor de numerar;
- creșterea de active necesită numerar suplimentar;
- scăderea activelor generează numerar;
- creșterea pasivelor reprezintă sursa suplimentară de numerar;
- scăderea pasivelor reprezintă o diminuare a numerarului disponibil.

Lista de verificare pentru estimarea fluxului de numerar

1. revedeți condițiile economice
2. previzionați veniturile (sponsorizări, alocări de la bugetul local, finanțări diverse)
3. previzionați cheltuielile
4. previzionați rezultatul (profit sau pierdere)
5. anticipați încasările lunare
6. anticipați plățile (identificați momentul când trebuie efectuate)
7. modificați termenii contractuali/ amânați plățile, etc. pentru a obține un flux de numerar pozitiv
8. pregătiți fluxul de numerar
9. comparați rezultatele efective cu cele previzionate
10. revedeți periodic previziunile planului



În concluzie:

- *Bugetele cuantifică activități* – adică ele conferă valoare în bani;
- *Bugetele dirijează cheltuielile* astfel încât resursele să fie cheltuite numai pentru activități care sprijină obiectivele proiectului;
- *Bugetele identifică ce resurse* sunt necesare și când sunt solicitate;
- *Bugetele permit examinarea obiectivelor și activităților* unui proiect din punct de vedere al costului actual;
- Un buget realist și actualizat *permite evaluarea financiară a proiectului*.

Se poate întâmpla ca, în cazul proiectelor de finanțare externă, finanțatorul să nu ofere suma totală pe care o consideră necesară atunci când scriem proiectul. Aceasta poate avea mai multe motive: fie nu am explicat acțiunea și costul ei destul de clar, fie că nu am calculat corect fondurile necesare, fie a considerat că propunerea este bună dar suma prea mare pentru fondurile sale alocate.

MATRICEA (CADRUL) LOGIC

Ce este matricea logică (cadrul logic) a proiectului?

Cadrul logic este un instrument de abordare a unui proiect (program) și a fost creat în anii '70, ajungând să fie folosit pe scară largă, la nivel mondial, în elaborarea proiectelor și programelor. El sintetizează rezultatele analizei unei situații problematice și include toate elementele esențiale ale unui proiect, legate între ele într-o manieră logică.

Astfel, cadrul logic este rezultatul care se obține urmărind pașii indicați de tehnica Project Cycle Management, de la analiza problemei, până la identificarea costurilor, indicatorilor și

supozițiilor. Dacă vă uitați la cadrul logic, fără să citiți deloc propunerea de finanțare, ar trebui să vă dați seama de ce va întâmpla în proiect, și unde scârție ceva.

Ce conține cadrul logic?

	Logica intervenției	Indicatori de verificare ai obiectivelor	Surse de verificare	Supoziții
Obiective generale				
Scopul proiectului				
Rezultate				
Activități		Mijloace	Costuri	

Partea hașurată cu gri se completează de solicitant. Cerințele pot diferi de la un finanțator la altul, existând modele tip dar și variații care pornesc de la acestea.

Matricea logică este alcătuită din patru coloane și patru linii cu ajutorul cărora vom defini **două concepte**:

- **Logica verticală** – care evidențiază ceea ce urmează să se realizeze prin proiect, clarifică relațiile cauză-efect și subliniază supozițiile (aspecte exterioare ale proiectului care nu pot fi controlate de echipa de proiect).
- **Logica orizontală** – care urmărește măsurarea efectelor proiectului și a resurselor utilizate în perioada de implementare, prin precizarea unor indicatori de verificare a obiectivelor și a surselor care permit identificarea acestora.

PRIMA COLOANĂ: logica intervenției

Prima coloană stabilește strategia de bază ce fundamentează proiectul (intervenția), astfel:

- **Activitățile** se implementează cu ajutorul mijloacelor materiale și umane (intrări=inputs);
- Urmare a desfășurării integrale a activităților se obțin **rezultatele**;
- Rezultatele îndeplinite conduc la îndeplinirea **scopului**;
- Scopul îndeplinit al proiectului contribuie la îndeplinirea **obiectivelor generale** (ale programului)

În practica PCM (Project Cycle Management), rezultatele, scopul și obiectivele generale sunt determinate generic „obiectiv”.

COLOANA A DOUA: Indicatori de verificare a obiectivelor (IVO)

IVO descriu în termeni cantitativi și calitativi în ce măsură vor fi (au fost) îndeplinite:

- Obiectivele generale;
- Scopul;
- Rezultatele.

Pentru activități nu există indicatori, În dreptul activităților sunt plasate mijloacele materiale și umane necesare desăvârșirilor (rândul 4, coloana 2). IVO se exprimă SMART.

COLOANA A TREIA: Surse de verificare

Sursele de verificare indică unde și sub ce formă pot fi găsite informațiile despre îndeplinirea obiectivelor generale, a scopului și rezultatelor proiectului.

Costurile și sursele de finanțare sunt plasate în rândul de la baza coloanei a treia.

COLOANA A PATRA: *supoziții și pre-condiții*

Supozițiile reprezintă răspunsul la întrebare: „Ce factori externi ar putea influența implementarea și durabilitatea proiectului?”

La nivelul obiectivelor generale nu există supoziții, căci acestea au un grad foarte mare de generalitate și se îndeplinesc prin conlucrarea mult mai multor proiecte și programe, iar numărul factorilor externi ar fi prea mare și nu toți au legătură cu proiectul propus.

Pre-condițiile reprezintă condițiile inițiale, independente de proiect, care trebuie să fie îndeplinite înainte de începerea activităților și fără de care implementarea proiectului nu este posibilă. Ele răspund la întrebarea „Ce trebuie să existe pentru ca proiectul să poată începe?”

De exemplu, în cazul unui proiect care propune reabilitarea unei clădiri ce urmează a primi o destinație socială, precondițiile ar putea fi:

- Existența clădirii în patrimonial Consiliul Local, posibil de reamenajat și dotat conform scopului;
- Existența unei Hotărâri a Consiliului Local prin care clădirea este destinată scopului propus;
- Existența resurselor financiare pentru co-finanțarea reabilitării clădirii.

Logica verticală din Matricea Logică se poate descrie în felul următor:

- Dacă **pre-condițiile** sunt îndeplinite, **activitățile** pot începe;
- Dacă **activitățile** au fost desfășurate integral și supozițiile de la acest nivel sunt îndeplinite, **rezultatele** propuse sunt obținute;
- Dacă **rezultatele** propuse au fost obținute și dacă **supozițiile** de la acest nivel sunt îndeplinite, **scopul** este îndeplinit;
- Dacă **scopul** proiectului a fost îndeplinit și **supozițiile** de la acest nivel sunt îndeplinite, proiectul a contribuit la îndeplinirea parțială a **obiectivelor generale**.

Propunerea sau cererea de finanțare

În faza de planificare a proiectului în cazul celor pentru care se dorește obținerea unei finanțări externe se completează o serie de documente care vor fi ulterior prezentate finanțatorului în vederea aprobării și obținerii sumei solicitate. Vom dezbate mai jos o serie de elemente legate de finanțator, cerere de finanțare, ghidul solicitantului etc.

Toate informațiile de care sunt posibil solicitant al unei finanțări se regăsesc în **ghidul solicitantului** sau **ghidul de finanțare**.

Cum este interpretat ghidul de finanțare?

Cea mai frecventă greșeală este citirea sau tratarea cu superficialitate a detaliilor, explicațiilor din acest ghid. Consecința este o descalificare din start pentru că propunerea nu a întrunit criteriile de eligibilitate, sau pierderea de puncte la evaluare pentru că nu s-a ținut cont de indicațiile specifice.

Orice ghid de finanțare are scopul de a furniza cât mai multe și mai detaliate informații despre programul de finanțare anunțat. El nu trebuie privit ca pe un material de scris oarecare pe care este bine să-l avem, ci ca pe un instrument ce ajută la elaborarea unui proiect cât mai bine. Acolo putem să ne dăm seama de ariile de interes ale finanțatorului (obiectivele programului, proprietăți, domenii), de cum dorește să arate propunerea (secțiuni/elemente ale propunerii) și cum va judeca calitatea ei (criterii de eligibilitate și evaluare).

Remarcați termenii speciali, cuvintele cheie folosite și cercetați cu atenție condițiile cerute.

Condițiile de eligibilitate sunt primul lucru de care trebuie să-l citim cu atenție și să verificăm că întrunim toate aceste condiții. Aceasta este prima etapă de selectare a propunerilor dvs.

Criteriile de eligibilitate se pot referi la:

- Domenii de interes (mediu, instruire, servicii sociale, tineret, cultură, etc.);

- Natura aplicatului (ONG, APL, IMM, Universități, școli, persoane, etc.);
- Zone geografice (anumite județe, țări, arii geografice);
- Tipuri de activități agreate;
- Condiții de buget (sume limită maxime / minime, contribuții proprii, etc.);
- Costuri;
- Parteneri.

Verificați, înainte să vă apucați să scrieți propunerea de finanțare, că problema pe care o abordați dvs. se înscrie în sfera de interes a programului de finanțare (obiective, priorități ale programului de finanțare). De asemenea verificați dacă aveți toate actele necesare, în forma dorită (copii, originale, autentificate, etc.) și la zi, însă nu trimiteți actele originale ale organizației.

Ar fi de dorit, pentru evitarea problemelor și neclarităților ulterioare, ca semnăturile originale să fie cu cerneală albastră, pentru a se putea distinge de copii.

Citiți ghidul până la capăt, inclusiv condițiile de contractare, raportare și comunicare cu finanțatorul.

Dacă îndepliniți cerințele ghidului, numai atunci are rost să vă apucați să construiți o propunere de finanțare.

Scrisoare de intenție

În cazul unora dintre finanțatori, procedura de solicitare a fondurilor presupune, în prima fază, adresarea către aceștia a unei „scrisori de intenție”, sau „pre-propunere” (pre-proposal). Aceasta este o prezentare generală a proiectului și ajută potențialul finanțator să înțeleagă *ce* anume problemă este abordată în proiect, *de ce* se impune demararea proiectului, *când* începe și se termină proiectul și *cât costă* el.

Finanțatorii respectivi impun această metodologie pentru a evita situații în care organizațiile/instituțiile depun efort pentru a elabora cereri de finanțare care, din anumite considerente (lipsa de interese a finanțatorului pentru problema respectivă, o incompletă sau incorectă informare a solicitantului despre cerințele finanțatorului), nu au, din capul locului, șanse de a fi aprobate. Prin răspunsul său la scrisoarea de intenție, finanțatorul anunță organizația sau instituția în cauză dacă el este interesat în a sprijini financiar proiectul propus sau nu. Abia în cazul în care răspunsul este pozitiv, membrii echipei se pot apuca de redactarea propunerii de finanțare.

Putem trage concluzia că o scrisoare de intenție care primește un răspuns pozitiv reprezintă un semnal că șansele organizației/instituției sunt foarte mari.

Înseamnă că finanțatorul este interesat de ideea care stă la baza proiectului și că organizația se bucură de credibilitate în fața finanțatorului. Putem considera că finanțatorul este hotărât în proporție de 50% să acorde finanțarea. Ceea ce trebuie reținut de aici este faptul că scrisorii de intenție trebuie să i se acorde toată atenția pentru că este primul pas în procesul de scriere a cererii de finanțare, pas care trebuie neapărat „făcut cu dreptul”.

De regulă, scrisoarea de intenție trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- Prezentarea organizației (scop, activități de succes);
- Problema abordată de către proiect (sau scopul proiectului);
- Justificarea proiectului;
- Obiectivele proiectului;
- Rezultatele așteptate (avantajele scontate);
- Modul în care va fi implementat (în mare);
- Bugetul total (estimativ) și menționarea altor co-finanțatori (dacă există);
- Parteneriate (dacă este cazul).

Scrisoarea de intenție nu trebuie trimisă numai finanțatorilor care cer așa ceva. Cu excepția programelor care au proceduri clare (cum sunt de pildă programele PHARE, SAPARD, etc.), această primă abordare printr-o scrisoare de intenție este indicată finanțatorilor care folosesc fonduri private. Ea scutește și solicitantul de a munci degeaba la o propunere laborioasă, și finanțatorii de a primi și citi propuneri de proiecte neeligibile.

Parteneriate

Suntem încă la faza de cercetare a pieței. Am ce finanțatori există și cum să-i abordăm, ne uităm și la cine ne poate ajuta în proiectul nostru.

Din ce în ce mai des, în ultimul timp, finanțatorii încurajează parteneriatele (între organizații neguvernamentale, între instituții guvernamentale și ONG-uri, etc.) De ce oare?

În primul rând pentru creșterea productibilității. Unirea forțelor face ca treaba să fie făcută mai bine. Dar, făcând abstracție de acest scop major, mai sunt și alte avantaje:

- Satisfacția sporită clienților (beneficiarilor);
- Schimbul de experiență;
- Dezvoltarea gândirii critice;
- Cunoașterea și înțelegerea unor structuri diferite de organizare;
- Construirea încrederii reciproce;
- Asigurarea durabilității proiectului/programului respective.

Cum se construiește un parteneriat?

Construirea unui parteneriat este un proces deliberat. Aceasta implică aptitudini specifice, strategii și cunoștințe pe care părțile implicate trebuie să le cunoască și să le folosească.

Ceea ce vă vom prezenta în continuare este un model ce prezintă câteva aspecte importante de care să țineți seama atunci când începeți un parteneriat nou. Bineînțeles el trebuie adaptat nevoilor reale ale partenerilor.

Înainte de a intra într-un parteneriat ar trebui să aveți o serie de aptitudini. De cele mai multe ori vă veți da seama că aveți nevoie de aceste aptitudini după începerea parteneriatului.

Dintre acesta putem aminti: managementul schimbării, comunicare, rezolvarea problemelor, conștientizarea diversității, realizarea contractelor.

Odată stabilite toate aceste elemente, cunoscute toate informațiile necesare se va trece la completarea unei cereri sau propuneri de finanțare.

Elementele propunerii de finanțare

Problema

Orice propunere de finanțare conține anumite elemente de bază, miezul proiectului, fără de care nici proiectul, respective nici propunerea de finanțare, nu ar avea sens.

Acestea sunt: **problema/scopul, obiectivele activitățile, bugetul și evaluarea.**

Pe lângă acestea, în funcție de fiecare program de finanțare, de specificul și cerințele lui mai există alte elemente care completează cererea de finanțare (pagina de titlu, rezumatul, cadrul logic, durabilitatea, descrierea partenerilor și a aplicatului, anexele, etc.).

Orice proiect ar trebui să reflecte nevoile grupurilor țintă cărora se datorează și să fie coerent cu acestea. Adesea anticipăm nevoile și făcând legăturile, vedem oportunitățile și nevoia proiectului... Totuși multe idei bune eșuează pentru că nu-și găsesc ecou în realitatea care ne înconjoară. Noi vrem ceva, iar grupurile noastre țintă au nevoie de altceva... Folosind o lege a pieței, nu te obosi să furnizezi ceva, dacă nu este cerere.

Analiza nevoilor poate răspunde la următoarele întrebări:

- Care sunt nevoile grupurilor țintă?

- Cât de prioritare sunt?
- Proiectul este dorit de grupurile țintă?
- Este diferit de ceea ce s-a mai făcut?
- Are sens în contextual social – economic – politic - educațional?
- Ce schimbări va provoca?

Identificarea, analiza și justificarea problemei este cel mai important punct al unui proiect, și, implicit al unei propuneri de finanțare. În multe formulare de aplicație analiza nevoilor este împărțită în mai multe secțiuni, sau se regăsește în mai multe întrebări. Totuși, ea există în mai multe formulare de aplicație (în general la început) pentru a pune proiectul în context și a vedea dacă este necesar și relevant.

Ce este problema?

Problema poate să constituie, în general, într-o nevoie, o stare de fapte negativă ce trebuie înlăturată, etc. Pentru toate formele pe care le poate lua problema, o putem ***defini ca fiind o situație sau un complex de situații cu conotații negative care afectează un grup de oameni, o comunitate, sau întreaga societate la un moment dat.***

Orice proiect are drept scop o schimbare în bine a situației beneficiarilor proiectului, pentru că orice proiect începe deoarece s-a identificat o problemă ce trebuie înlăturată sau atenuată.

Problema:

- Este motivul pentru care scriem un proiect
- Trebuie să fie bine gândită și argumentată inclusiv statistic
- Trebuie să fie logică și clară
- Să fie analizată prin folosirea de date comparative
- Să fie definită printr-o propoziție scurtă și clară

Modul cum este aleasă problema și cum este formulat enunțul ei are o importanță covârșitoare asupra șanselor de a primi finanțare pentru rezolvarea problemei respective.

Ce facem?

Durabilitatea și Sustenabilitatea

Durabilitatea este exprimată prin posibilitatea ca beneficiile generate de proiect să continue după încetarea finanțării.

Orice finanțator este interesat să vadă că v-ați gândit la posibilități ca proiectul să continue și după încetarea finanțării, astfel încât beneficiarii și grupurile voastre țintă să aibă continuitatea în servicii, și beneficii de durată.

Sustenabilitatea se referă la modalitățile de susținere financiară pentru ca serviciul sau bunul generat de proiect să poată exista, funcționa și după încheierea finanțării.

De aceea, atunci când solicitați fonduri în propunerea de finanțare trebuie să vă gândiți:

- Cum voi susține activitățile demarate prin proiect (dacă este cazul)?
- Care va fi pasul următor în rezolvarea problemelor grupului meu țintă?
- Ce voi face concret?
- Ce resurse am nevoie? (umane, materiale, financiare)
- De unde voi lua fonduri? Când?

Ideal ar fi să aveți un plan de activitate, pe cel puțin un an, care să cuprindă și o planificare de fonduri. Cercetând piața, veți ști ce fonduri există pentru voi, astfel că veți fi pregătiți. Proiectul vostru se va încadra într-un ansamblu planificat, și nu va fi ca bărcuța luată de curentul apei...

Dacă veți avea mai multe surse de fonduri, veți avea mai multe șanse să realizați ce v-ați propus și veți avea o acoperire mai mare financiară.

Pagina de titlu

Pagina de titlu este de obicei prima pagină a unei propuneri de finanțare, în care trebuie trecute anumite date de identificare.

Acestea pot fi:

- Numele programului de finanțare;
- Numele organizației aplicate (uneori și datele de contact);
- Orașul, zona;
- Suma cerută și totală a proiectului;
- Titlul proiectului.

Fiind primul lucru cu care finanțatorul ia contact, ar trebui ca informațiile trecute acolo să fie clare și în concordanță cu realitatea.

De aceea:

- Verificați că sumele trecute pe prima pagină coincid cu cele din buget;
- Numele organizației trebuie trecut întreg și eventual în paranteză acronimul;
- Datele de contact dacă se cer trebuie să fie actualizate și în conformitate cu actele;
- Nu uitați un număr de fax la care puteți să fiți contactați oricând pentru furnizarea de documente; de asemenea un telefon unde să fiți găsiți.

Titlul proiectului ar trebui să îndeplinească anumite caracteristici, nu pentru că veți avea un bonus la evaluare, ci pentru că va fi mai ușor de ținut minte și de promovat:

- Să fie atractiv și scurt;
- Să fie orientat pe beneficiile grupurilor țintă, pe rezultatele ce vor fi obținute;
- Să nu conțină acronime, sau cuvinte puțin uzuale, de jargon sau termeni tehnici.

Unii finanțatori vor ca titlul să nu depășească un anumit număr de cuvinte (10 – 15 cuvinte).

Țineți cont de cerințele lor.

Exemple:

„Cartea verde a școlarului – programul de educație ecologică în ciclul primar”

„Pentru noi și pentru ceilalți – pregătirea voluntarilor pentru servicii sociale”

„Modernizarea instalațiilor de pasteurizare a laptelui la fabrica de produse lactate Baci, jud. Cluj”

„Drum intravilan la standarde europene, în Comuna Castelu, județul Constanța”

Rezumatul

Adesea, formularele de aplicație vă cer un rezumat al proiectului (uneori și în engleză, sau alte limbi). Scopul lui este de a avea concentrată în câteva rânduri esența proiectului, pentru ca finanțatorul să poată include câteva rânduri despre proiect în rapoarte și materialele sale de prezentare.

Rezultatul este ultimul element al propunerii de finanțare pe care îl faceți, atunci când ați terminat toată propunerea, pentru că el trebuie să conțină elementele cheie ale proiectului:

- Scurtă prezentare a solicitantului;
- Scurtă informație privind credibilitatea solicitantului;
- Prezentarea problemei ce urmează a fi abordată;
- Scurtă prezentare a obiectivelor;
- Scurtă prezentare a modului de atingere a obiectivelor;
- Scurtă prezentare a planului de evaluare;

- Menționarea costului total a proiectului, a fondurilor deja primite, fondurilor solicitate de la finanțatorul cărui îi este adresată cererea și a fondurilor solicitate de la alți finanțatori;
- Menționarea modului de finanțare în viitor (durabilitatea proiectului).

Forma sub care rezultatul poate fi cerut depinde; fie vise cere un rezumat într-un spațiu (casetă) bine definit, fie vi se cere un anumit număr de cuvinte (nu mai mult de 100), fie să conțină anumite elemente. Ar fi de dorit să țineți cont de aceste dorințe și să nu forțați nota (de exemplu, să nu scrieți cu fonturi de 10 pentru a încăpea textul în căsuță), sau cu prescurtări acronime, pentru a micșora numărul de cuvinte. Ideea este să fiți concisi și clari în exprimare, astfel încât să înțeleagă oricine.

Anexele

Adesea, această secțiune poate fi decisivă în competiția constituției dumneavoastră cu alți solicitanți de finanțare. Ea poate contribui la întregirea imaginii finanțatorului despre instituție și la sporirea credibilității ei.

De regulă, anexele sunt solicitate de către finanțatorul cărui îi adresați cererea, și sunt prevăzute în ghidul solicitanților. Este bine însă să aveți în vedere următoarele elemente pentru a fi inclus în anexe, chiar dacă ele nu sunt solicitate de către finanțator:

- Hotărârea judecătorească de finanțare și statutul organizației;
- Lista membrilor conducerii instituției;
- Curriculum vitae al responsabilului de proiect și al persoanelor cheie;
- Explicarea bugetului (buget detaliat);
- Planul de activitate pe anul în curs;
- Bugetul general curent;
- Lista cu alți finanțatori, în trecut și în prezent, ai instituției;
- Materialele legate de alte proiecte sau activități relevante pentru proiectul în cauză;
- Acordurile de parteneriat (dacă este cazul);
- Orice document care sprijină argumentația proiectului (de exemplu date relevante despre existența problemei grupurilor țintă).

În cazul în care în celelalte capitole ale propunerii se fac trimiteri la anexe, este bine să se precizeze numărul anexei și pagina la care se află.

Ar fi de dorit să includeți sentințele de schimbare de sediu, actele adiționale la stat, și toate copiile cerute de finanțator.

La proiectele europene în cadrul cărora lucrează funcționari publici, includeți în C.V.-urile acelor persoane faptul că sunt funcționari publici, pentru a nu mai trebui să dați justificări ulterioare.

Tot la anexe puteți prevedea o detaliere a contribuției proprii, pentru a nu fi tentat să depășiți procentul admis de linia de finanțare, chiar dacă aveți cu mult mai mult de contribuit.

Oferta de servicii și echipamente este bine de anexat; de asemenea planurile de extindere și construcții clădirii dacă este cazul.

Ce este de reținut:

- Includeți în primul rând ce anexe vi ce cer;
- Verificați că sunt toate anexele cerute;
- Includeți în anexe, chiar dacă nu se cer, și acele informații, documente absolut relevante cu proiectul care facilitează înțelegerea lui.

Justificare proiectului

În cadrul acestui capitol trebuie să convingeți finanțatorul de următoarele aspecte:

- Problema abordată în cadrul proiectului este una reală, iar amânarea rezolvării ei are repercusiuni asupra unui grup semnificativ de cetățeni. Trebuie să explicați într-un mod cât mai convingător ce ar urma să se întâmple dacă problema respectivă ar fi lăsată nerezolvată, fără a fi patetici.
- Atingerea scopului și, implicit, rezolvarea problemei va aduce o serie de avantaje comunității / societății / anumitor grupuri sociale, avantaje pe care trebuie să le menționați.
- Instituția dumneavoastră este în măsură să abordeze problema respectivă și să aducă proiectul la bun sfârșit. Argumentați această afirmație. Demonstrați-vă competența!

Forma finală a propunerii de finanțare

Toate elementele propunerii au fost scrise. Sunteți aproape gata.

Dați cuiva, care nu este implicat în alcătuirea propunerii de finanțare, atunci propunerea poate fi trecută pe curat. Atunci când treceți la redactarea variantei finale a propunerii, trebuie să aveți în minte următoarele considerente:

- Cei care vor citi propunerea dumneavoastră, vor avea de citit și alte **zeci** de propuneri;
- În general, cititul necesită un efort destul de mare;
- Termenul de evaluare al propunerilor este foarte scurt;
- Cei care evaluează propunerile sunt oameni cu profesii diverse, ocupați și cu alte activități.

Ținând cont de aceste lucruri, încercați să le faceți viața mai ușoară celor care vă vor citi propunerea și o vor evalua:

- Verificați că nu vă lipsește nici o secțiune, nici un document din cele cerute de finanțator;
- Puneți-le în ordinea cerută;
- Alegeți un caracter și un format de litere care să se poată citi ușor;
- Nu folosiți sublinieri și înflorituri; aceste vor îngreuna cititul;
- Folosiți un limbaj accesibil, comun, evitând termenii tehnici sau frazele prea pompoase;
- Nu puneți anexe mai mult decât trebuie;
- Dacă scrieți de mână, încercați să scrieți cât mai citeț (evitați paragrafe lungi scrise cu majuscule, se citesc greu);
- Verificați că aveți suficient toner sau cerneală, pentru ca textul să fie vizibil și pe copii faceți atâtea câte vi se cer;
- Verificați semnăturile în original și ștampilele (folosiți cerneală albastră pentru a deosebi originalul de copie);
- Legați propunerea într-un dosar, pentru a putea fi păstrată și citită cât mai ușor;
- Scrieți pe dosar pentru ce componentă sau program de finanțare este propunerea voastră.

Criterii de evaluare ale finanțatorilor

Finanțatorii primesc la un program de finanțare zeci de propuneri. De ce anume țin cont atunci când le evaluează? Fiecare finanțator și-a dezvoltat propriile criterii de evaluare a propunerilor dar în principiu toate cuprind următoarele criterii majore:

Eligibilitatea propunerii

Presupune că propunerea se încadrează în domeniul de finanțare, în scopul și obiectivele finanțatorului, iar solicitantul intră în grupa beneficiarilor finanțării. De exemplu: O fundație care finanțează drepturile femeilor va găsi neeligibilă o propunere legată de conservarea naturii;

o propunere înaintată de o primărie unei fundații care are drept scop întărirea sectorului neguvernamental, va fi iarăși considerată neeligibilă; dacă un finanțator acordă sprijin administrațiilor publice locale, organizațiilor non-profit, nu va accepta o propunere de la un individ.

Structura propunerii

O propunere poate fi respinsă dacă nu conține toate elementele cerute de finanțator. În cel mai fericit caz, numai dacă propunerea merită să fie luată în considerare, este amânată pentru ședința următoare de evaluare (dacă ea există), finanțatorul solicitând părțile lipsă sau incomplete ale propunerii.

Coerența propunerii

Se urmărește o corelație între elemente propunerii, soluții logice și realizabile, și de ce nu, inovatoare. Astfel obiectivele trebuie să reflecte scopul, activitățile să fie clar legate de atingerea obiectivelor, iar bugetul să fie real o transformare în bani a activităților. Iar soluția aleasă să fie optimă.

Rezultatele obținute și impactul

Orice proiect are drept scop o schimbare; deci ar trebui să aibă niște rezultate clare în urma atingerii obiectivelor și a scopului. Acestea nu trebuie omise din nici o propunere înaintată spre finanțare.

Raportul cost / beneficiu

Finanțatorii doresc să sprijine proiecte eficiente, să vadă clar unde investesc banii. Să finanțeze un proiect în care sunt instruiți 6 primari în domeniul relațiilor publice cu un cost de 2.000 EURO/primar este o risipă, deloc eficient.

Aspectul propunerii

Aspectul nu va fi punctat în grila de evaluare, dar o impresie face. Nu uitați: propunerea este avocatul dumneavoastră, cea care vă susține cauza!

Relevanța

Reprezintă limita în care proiectul se referă la situația problematică inițială și este corespunzătoare priorităților grupului țintă, ale țării în general și ale finanțatorilor. Cu alte cuvinte, relevanța se referă la legătura dintre problemă și activitățile propuse ca soluție.

Întrebări cheie:

- În ce grad obiectivele proiectului se înscriu în obiectivele politicii existente?
- Corespund obiectivele proiectului nevoilor reale ale beneficiarilor, grupului țintă?
- Există complementarități între proiect și alte inițiative ale Guvernului sau/și alți finanțatori?

Eficiența

Este măsura în care rezultatele (obiectivele specifice) sunt realizate la un cost rezonabil (activitățile propuse sunt practice, coerente și potrivite îndeplinirii obiectivelor).

Întrebări cheie:

Au fost definite beneficiile pe unitate?

- Sunt rezultatele obținute în cadrul duratei anticipate în mod realist?
- Care sunt principalii factori care influențează obținerea rezultatelor?
- Ce contribuții oferă CE, Guvernului, alți parteneri?

Eficacitatea

Este măsura în care rezultatele (obiectivele specifice) contribuie la atingerea scopului. Ea analizează măsura în care se pun la dispoziție și se folosesc rezultatele de către beneficiari, analizează schimbările și îmbunătățirile de care beneficiază grupurile țintă, utilizează informații de bază despre situația dinaintea proiectului ca punct de pornire.

Întrebări cheie:

- Care sunt factorii majori care influențează realizarea sau nerealizarea scopului?
- În ce grad beneficiile sunt furnizate și primite de grupul țintă?

Impactul

Reprezintă efectul proiectului asupra obiectivelor generale.

Evaluarea impactului se concentrează asupra analizei efectelor globale ale proiectului și asupra contribuției scopului și obiectivele generale; este focalizată pe termen lung, în contextul socio - economic mai larg.

Întrebări cheie;

Care sunt efectele proiectului dincolo de beneficiarii săi direcți?

Cât de mult contribuie realizarea scopului la obiectivele globale? Cât de mult se datorează aceasta proiectului?

Câți oameni sunt afectați?

Durabilitatea

Este posibilitatea ca beneficiile produse de proiect să continue după încetarea finanțării.

Durabilitatea se referă la mai multe aspecte;

• Durabilitate instituțională

• Durabilitate socială

• Durabilitate financiară

• Durabilitate de mediu

• Durabilitate tehnică

Chiar dacă aceste criterii nu apar explicit în vreo grilă de evaluare sau formular de aplicație, atunci când ne apropiem de forma finală a propunerii de finanțare, ar trebui să o judecăm și prin prisma acestor criterii, pentru a ne asigura încă o dată că propunerea noastră va fi cât mai bună și competitivă.

Rezumând,

Elemente tipice prezente într-un formular de candidatură, așa cum au fost dezvoltate mai sus, sunt:

Pagina de titlu sau pagina de deschidere

Datele generale despre instituția promotoare

Datele generale despre proiect

Rezumatul propunerii

Obiectivele generale/Scop

Obiectivele specifice

Justificarea propunerii

Planul de lucru /Activitățile

Rezultatele preconizate-descriere detaliată

Impactul

Durabilitatea proiectului și modalități de finanțare ulterioare

Metodele de diseminare

13, Evaluarea riscului

14, Parteneriatul

15, Bugetul

16, Managementul proiectului

17, Anexele

Recomandări privind propunerea în ansamblu

- Nu faceți greșeli de ortografie sau de gramatică!
- Nu faceți greșeli de tehnoredactare! Alocați suficient timp pentru a reciti propunerea după ce ați asamblat toate rubricile!
- Utilizați diacriticele!
- Folosiți aceleași caractere și același corp de litere pe tot parcursul formularului!
- Nu folosiți corpuri de literă care vi se par atrăgătoare, dar care îngreunează lectura.
- Respectați limitele de spațiu, în cazul în care acestea au fost precizate de finanțator.

Atenție!

Acordați atenție limitelor de spațiu mai ales în cazul proiectelor care trebuie depuse prin înscrierea lor în baza de date electronice, De obicei, dacă limita de spațiu precizată în acest caz este de 400 de caractere pentru o anumită rubrică, baza de date nu poate înmagazina mai mult de 400 de caractere, iar tot ceea ce depășește acest prag nu este pur și simplu înregistrat. Completați rubricile formularului mai întâi în format Word, utilizați contorul de cuvinte sau de caractere, pentru a ști când trebuie să vă opriți, la câte cuvinte trebuie să renunțați, și de abia după aceea treceți la completarea on-line a formularului.

- Tot în situația în care depunerea formularului de candidatură se poate face doar on-line, verificați cu cea mai mare atenție dacă puteți reveni asupra formularului pentru a face modificări sau dacă, odată completată o rubrică on-line, acest lucru are un caracter definitiv.
- Verificați dacă aveți la dosar toate documentele solicitate: pagina de titlu, propunerea propriu-zisă, anexele. Asigurați-vă că știți care documente trebuie depuse în original și care pot fi depuse în copie.
- Completați toate rubricile formularului standard.
- În cazul în care aveți nelămuriri în legătură cu orice aspect legat de propunere (cine semnează, câte exemplare sunt solicitate, ce situație financiară este exact avută în vedere etc.) dați un telefon la agenția de finanțare. Nu suna pentru a întreba „cum trebuie să redactez rezumatul?”, „cu ce corp de litere trebuie să scriu, cu 12 sau cu 14?”, „trebuie să folosesc Times New Roman sau Arial?”.
- Asigurați-vă că știți cu exactitate dacă propunerea trebuie sau nu semnată, cine trebuie să o semneze, unde trebuie să existe semnătura! Dacă nu sunteți siguri de ceva, întrebați înainte! Rezervați suficient timp pentru a obține semnătura din partea directorului/reprezentantului legal, anunțați din timp că aveți nevoie de această semnătură și stabiliți o întâlnire în acest sens. Persoana de la care vreți să obțineți semnătura nu este obligată să renunțe la toate întrunirile programate, să iasă dintr-o conferință sau dintr-un curs, să vină repede de acasă sau dintr-un alt oraș pentru a vă semna propunerea.
- Evitați exprimările greoaie, frazele lungi, cu multe propoziții subordonate. Încercați din când în când să citiți textul pe care îl redactați cu voce tare. Evitați exprimările neglijente. Dacă ați formulat un prim obiectiv sub forma “stimularea dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii”, nu îl formulați pe cel de-al doilea sub forma “a crește participarea întreprinderilor mici și mijlocii la competițiile de proiecte europene”.

- Nu lăsați fraze neterminate.
- Stilul concis în care trebuie redactată propunerea nu este tot una cu stilul telegrafic. Nu utilizați exprimări de genul: “concepere suport curs”(pentru conceperea suportului de curs”), “raportare finanțator” (în loc de “rapoarte către finanțator”).
- Nu porniți de la premiza că evaluatorul este specialistul numărul unu în problema vizată, că are timp și răbdare, că se simte obligat să facă tot felul de deducții pentru a înțelege la ce vă referiți, că știe toate abrevierile posibile în limba română, că are la îndemână un dicționar cu termeni de specialitate pe care arde de nerăbdare să îl deschidă pentru a putea citi propunerea, că nu dă atenție “unor simple amănunte”, că este atât de pasionat de procesul de evaluare încât nu mai este nevoie să îi atrageți și să îi rețineți atenția!
- Rugați un coleg care nu este deloc familiarizat cu proiectul și care nu a participat deloc la munca de elaborare să citească propunerea; întrebați-l ce impresii are, rugați-l să vă expună pe scurt obiectivele proiectului, să vă spună ce a înțeles din propunere, care sunt punctele forte și punctele slabe ale propunerii. Nu vă enervați dacă impresiile sale sunt negative, luați în seamă sugestiile făcute.
- Salvați pe calculator și imprimați fiecare variantă a propunerii. O variantă intermediară este posibil să conțină o idee foarte bună, sau o exprimare percutantă, sau chiar o serie întregă de activități care la un moment dat nu vi s-au părut relevante (între timp v-ați schimbat părerea și aveți nevoie de documentul respectiv). Nu are rost să căutați disperat prin calculator sau prin coșul de gunoi, sau și mai rău, să încercați să refaceți ceea ce ați conceput deja. În mod aproape sigur, activitățile pe care le căutați vi se vor părea geniale și veți avea impresia că nu le puteți în nici un caz formula din nou.
- Nu vă propuneți să încheiați redactarea propunerii în noaptea dinaintea termenului limită sau mai rău în dimineața zilei respective. Invariabil în astfel de momente, computerul se blochează, dischetele se strică, faxul pe care trebuie să primiți o scrisoare de intenție de la un partener sună tot timpul ocupat, imprimanta nu mai funcționează, nu mai are toner sau hârtie, cei de la departamentul de aprovizionare sau cel de informatică sa-u îmbolnăvit și a trebuit să rămână acasă, se întrerupe curentul etc. Lăsați un interval de timp de cel puțin o zi între momentul când încheiați propunerea și termenul limită de depunere.
- Sugerăm același lucru în cazul în care propunerea trebuie trimisă doar în format electronic la o adresă de e-mail sau trebuie înscrisă într-o bază de date electronică. În ultima zi de depunere, traficul pe internet este considerabil mărit și este posibil chiar să nu mai puteți trimite propunerea deloc, din cauză că pagina de pe internet a agenției de finanțare s-a blocat. Frecvent, agenția de finanțare face precizarea că nu își asumă nici o responsabilitate pentru astfel de situații.
- Verificați informația cu privire la data la care trebuie trimisă aplicația, dacă este vorba despre data poștei sau dacă este vorba despre data la care propunerea trebuie să ajungă efectiv la forul evaluator. În general, data solicitată este data poștei, dar nu vă bazați pe acest lucru; este frustrant să fie elaborată o propunere (aproape) perfectă și să nu o puteți trimite din cauza unei mici neatenții.
- Nu vă epuizați în această muncă de elaborare a propunerii și nu enervați pe toată lumea din jur, mai ales când vă dați seama că ați intrat în criză de timp. Propunerea este foarte bună, este chiar foarte posibil să fie acceptată, dar dacă v-ați creat la locul de muncă o imagine de persoană nervoasă, agitată, necontrolată, imaginea dumneavoastră în fața colegilor lasă de dorit.
- Aveți tot timpul în vedere imaginea de ansamblu a propunerii, chiar dacă o elaborați în momente diferite sau dacă ați rugat și alte persoane să vă ajute. Dacă propunerea este

redactată în momente de timp diferite, trebuie să dați atenție tuturor modificărilor, revenirilor pe text, reformulărilor. Dacă într-un loc ați precizat faptul că beneficiarii direcți ai proiectului vor fi în număr de 100, iar două pagini după aceea numărul lor a crescut la 120 (din cauză că ați făcut o estimare ulterioară diferită), acest lucru nu poate crea decât confuzie în mintea evaluatorului și proiecta impresia de neglijență. Lăsați suficient timp pentru a asambla diverse rubrici ale proiectului, pentru a le unifica și armoniza, pentru a identifica eventualele scăpări.

- Aveți grijă ca propunerea să aibă un aspect îngrijit! Nu mergeți prin ploaie cu dosarul de candidatură, nu îl scăpați pe jos înainte de a-l depune etc.! Acestea sunt câteva motive suplimentare pentru a nu depune formularul în ultima zi! Accidente se pot întâmpla, important este să fiți pregătiți pentru ca să le faceți față
- Nu încercați să impresionați evaluatorii prin faptul că legați formularul de candidatură în piele, îl predați într-un dosar filigranat sau de culoare portocalie!
- Dați atenția cuvenită informației cu privire la numărul de exemplare! Este bine să evitați situația în care ajungeți la sediul agenției de finanțare în ultima zi în care puteți depune propunerea, cu o jumătate de oră înainte de închidere, să aveți elaborată o propunere reușită și cu mari șanse de succes, să aflați de la colegul din fața dumneavoastră că trebuie să aveți trei exemplare în loc de două și din cauza aceasta să plecați acasă cu respectivele exemplare.
- Păstrați un exemplar din propunerea pe care ați depus-o la forul de evaluare (variante finală, semnată cu toate anexele, copiile după scrisorile de la parteneri, documente sau copii ale documentelor financiare). Păstrați și un exemplar al acestei propuneri în format electronic, cu precizarea că este vorba despre varianta propusă spre evaluare.

Ce se întâmplă după ce propunerea a fost aprobată?

Rapoartele

Sigur că primul pas ar fi să sărbătoriți! Dar nu-i uitați pe cei care au crezut în dumneavoastră; Citiți cu atenție contractul de finanțare, citiți dinainte condițiile speciale în cazul contractării. S-ar putea să fie condiții pe care nu le puteți accepta. Negociați, fiți informați! Odată cu semnarea contractului se stabilesc termenele și tranșele de plată, cerințele specifice ale finanțatorului, și se lămuresc toate neclaritățile cu privire la desfășurarea proiectului. Tot acum se stabilesc modalitățile de raportare.

Rapoartele sunt documente scrise care explică evoluția proiectului la un moment dat. Ele pot fi:

Raportul intermediar

Aceasta arată finanțatorului unde s-a ajuns în desfășurarea proiectului, cu ce rezultate, care au fost dificultățile și care au fost soluționate, câți bani s-au cheltuit și pe ce. O aprobare a raportului intermediar arată că finanțatorul a fost mulțumit de mersul proiectului și va aproba următoarea tranșă de bani.

Raportul final

Acest tip de raport cere o muncă mult mai complexă și laborioasă. Pentru raportul final trebuie adunate toate materialele semnificative de pe parcursul proiectului care să justifice și să exemplifice activitățile desfășurate (fotografii, sondaje, casete video, chestionare, broșuri, articole de presă, documente justificative ale cheltuielilor făcute). De asemenea nu trebuie uitată rezultatele concrete ale proiectului și modalitățile prin care se va măsura impactul.

Orice finanțator apreciază sinceritatea, astfel încât nu-i ascundeți greutățile cu care v-ați confruntat și soluțiile pe care le-ați ales. Va aprecia dacă veți merge să cereți un sfat atunci când aveți o problemă în desfășurarea proiectului. Chiar și datele de rapoarte pot fi amânate dacă solicitați și solicitarea este justificată.

Informați-vă despre procedurile de comunicare cu finanțatorul, unii sunt mai formali alții mai puțin formali.

Totul este să creați o relație de respect și încredere între dumneavoastră și finanțator. Și această relație se cultivă, de la primul contact până la următoarea finanțare, ș.a.m.d. ce impresie plăcută provoacă cineva care menține contactul cu finanțatorul, chiar și atunci când nu solicitați finanțare.

Orice succes aveți – împărtășiți-l cu cel care v-a sprijinit odată sau ar putea să vă sprijine. Veți avea plăcuta surpriză ca, după un timp de la prima finanțare, să mai fiți finanțat de același finanțator, doar pentru că vă cunoaște, știe că sunteți serios și vă respectați cuvântul și faceți treabă bună. Și asta pentru că ați păstrat relații bune și continue.

In concluzie, după aprobarea finanțării:

- Informația cu privire la aprobarea proiectului este adusă la cunoștința conducerii organizației, la cunoștința managementului superior.
- În cazul în care proiectul se derulează în parteneriat, sunt informați partenerii în legătură cu aprobarea proiectului. Beneficiarul și partenerii decid asupra tuturor aspectelor legate de: contribuția financiară, implicarea în activități, responsabilitățile fiecărei părți. Este bine ca, în ceea ce reprezintă parteneriatul, să nu intervină nici o modificare față de ceea ce a fost declarat și stabilit în faza de redactare a propunerii. În cazul în care există, totuși modificări, acestea sunt întâi adjuocate între beneficiar și parteneri și după aceea aduse la cunoștința angajatorului.
- Este semnat contractul între finanțator și beneficiar. Sunt operate eventuale modificări în ceea ce privește bugetul, activitățile care vor fi finanțate efectiv, aria de cuprindere a proiectului (care poate fi restrânsă sau extinsă);
- Este adjuocată modalitatea de acordare a finanțării (numărul tranșelor, valoarea fiecărei tranșe, condiții în care finanțarea continuă respectiv încetează);
- Sunt stabilite standardele tehnice și de calitate ale produselor finale;
- Este aprobată componența echipei de proiect;
- Sunt stabilite modalitățile prin care beneficiarul menține o legătură permanentă cu finanțatorul, persoana de contact, calendarul întâlnirilor între reprezentantul finanțatorului și cel al beneficiarului.
- Este stabilit calendarul raportărilor;
 - Specialiștii în domeniu consideră că această etapă are o existență de sine stătătoare în viața proiectului și o numește „faza negocierii”. În această etapă, managerul de proiect trebuie să acorde importanță următoarelor aspecte cheie;
 - Să cunoască la perfecție modelul de contract pus la dispoziție de finanțator
 - Să știe și să înțeleagă toate comentariile pe care evaluatorul le-a făcut vizavi de propunere.
 - Să urmeze îndeaproape indicațiile finanțatorului cu privire la întocmirea, completarea contractului;
 - Să pregătească anexa care include detaliile, specificațiile tehnice ale produselor finale;

- Să actualizeze bugetul (reduceri, redistribuiri ale unor costuri de la un capitol bugetar la altul);
- Să articuleze o imagine clară cu privire la punctele de reper ale proiectului (momente și evenimente – cheie, realizări care influențează mersul ulterior al proiectului).
- Probleme potențiale asociate acestei faze de negocieri sunt:
 - Presiunea de timp (documentația trebuie pregătită într-un anumit interval de timp, de obicei scurt);
 - Nemulțumirea din partea partenerilor (aceștia trebuie ținuti la curent în legătură cu modul în care evoluează negocierile)
 - Numărul prea mare al activităților și rezultatelor preconizate;
 - Angajamente prea ambițioase (raportul dintre muncă și cost este subevaluat pentru a produce o impresie bună asupra evaluatorului, finanțatorului);
 - Dezechilibrul între munca, respectiv bugetul rezervate partenerilor.
- Este deschis un cont special în care să fie efectuate plățile de la finanțator către beneficiar,
- Sunt definitivate din punct de vedere al organizației care derulează proiectul, atribuțiile și responsabilitățile membrilor echipei,
- Membrii echipei sunt anunțați că proiectul a fost aprobat. Sunt oferite, de asemenea, informații cu privire la forma în care a fost aprobat – valoarea finanțării, activitățile aprobate spre finanțare, modalitatea de acordare a tranșelor etc.
- Managerul de proiect se asigură că are sprijinul din partea membrilor echipei, că aceștia au disponibilitatea și posibilitatea de a participa în proiect,
- Sunt stabilite atribuțiile și responsabilitățile fiecărui membru: ce activități vor desfășura, care este calendarul acestor activități, timpul și efortul pe care trebuie să le investească pentru a realiza aceste activități.
- Este explicat modul în care funcționează efectiv echipa: cine cu cine lucrează, cum și când sunt raportate rezultatele, care activități sunt dependente de încheierea altora.
- Se semnează contracte cu fiecare membru al echipei. În contract, sunt incluse informații exacte cu privire la: activitățile care trebuie depuse și rezultatele preconizate, data de început și de sfârșit a activităților, numărul de ore care trebuie dedicate activităților din proiect, modalitatea prin care munca în proiect este remunerată
- Este consolidat, actualizat , reconfirmat planul proiectului. Planul reconfirmat devine planul de referință al proiectului. Raportarea diverselor stadii ale proiectelor se face prin comparația cu acest plan – țintă.
- Sunt definite și adjudecate procedurile prin care va fi monitorizată evoluția proiectului, modalitățile de raportare a împlinirii sarcinilor, programul întâlnirilor periodice.
- Este lansat în mod oficial proiectul

Atenție

În cazul în care lansarea proiectului are loc sub forma unui eveniment de anvergură, invitați să participe la eveniment reprezentanți din partea finanțatorului.

- Planul de lucru actualizat, reconfirmat și aprobat de finanțator începe să fie urmat îndeaproape.
- Eventualele schimbări care au intervenit în intervalul dintre redactarea propunerii, aprobarea proiectului și momentul începerii sale efective sunt încorporate în planul proiectului. Orice modificare față de proiectul țintă este semnalată finanțatorului,

în vederea obținerii acceptului acestuia. Există situații în care modificarea trebuie inclusă în contract. Acest lucru se face sub forma unui act adițional, semnat de beneficiar și de finanțator.

Atenție

Cu cât este mai extins intervalul de timp între momentul redactării propunerii și momentul derulării proiectului, cu atât este mai mare riscul care poate afecta proiectul.

- Se face în permanență comparație între planul inițial și proiectul țintă și modul de evoluție în mediul real.
- Se întocmesc rapoartele cu privire la mersul proiectului în formatul solicitat de finanțator.
- Rapoartele sunt prezentate finanțatorului la termenul stabilit prin contract.
- Finanțatorul efectuează controale periodice (audit) pentru a examina diversele stadii ale proiectului, modalitatea de înregistrare contabilă, corectitudinea efectuării plăților, respectarea tuturor clauzelor contractuale.
- Sunt livrate produsele finale ale proiectului.
- Rapoartele finale sunt întocmite și înaintate către finanțator.
- Finanțatorul aprobă rapoartele și își exprimă acordul cu privire la închiderea proiectului.
- Rezultatele proiectului sunt comunicate la nivelul întregii organizații.
- Conturile deschise special pentru proiect sunt închise
- Proiectul este declarat închis.
- Are loc o evaluare a întregii activități derulate în cadrul proiectului, a modului în care proiectul a produs o schimbare la nivelul organizației.
- Sunt identificate alte surse de finanțare astfel încât proiectul să aibă durabilitate.
- Membrii echipei de proiect își asumă responsabilități noi în proiecte noi.
- Sunt avansate noi idei și sunt concepute noi proiecte.

Capitolul 6 Implementarea proiectului

Această fază din ciclul de viață al unui proiect este cea în care punem efectiv, în practică ceea ce am formulat și planificat anterior.

Implementând un proiect ne vom raporta în permanentă la ceea ce am stabilit în fazele anterioare; în acest context, iată care sunt cele mai mari provocări pentru un manager de proiect:

- Îndeplinirea obiectivelor
- Organizarea resurselor
- Luarea deciziilor și implementarea lor
- Menținerea legăturii cu finanțatorul
- Monitorizarea activităților aflate în derulare și pe baza rezultatelor monitorizării
- Întocmirea rapoartelor intermediare și a raportului final
- Comunicarea cu partenerii
- Coordonarea echipei de proiect
- Delegarea responsabilităților
- Monitorizarea riscurilor identificate, luarea deciziilor cu privire la evenimentele neprevăzute care pot apărea și implementarea acțiunilor corective (a planurilor de contingență)

Coordonarea proiectului

Deși pe hârtie totul pare foarte bine organizat, clar și simplu de realizat, în realitate sunt foarte puține cazurile în care un proiect să fie implementat exact așa cum a fost proiectat. Totuși a nu respecta cele planificate, implică o evoluție a proiectului care poate scăpa în totalitate de sub controlul managerului de proiect.

Majoritatea problemelor de care ne putem ciocni în faza de implementare sunt legate, într-un fel sau altul de resursele umane. Iată mai jos câteva exemple de situații care pot apărea într-un proiect aflat în faza de implementare și cum putem rezolva situațiile de acest gen.

- **Unul dintre parteneri se răzgândește**

Comitetul pentru Dezvoltarea Culturală, cu sediul în București, derulă proiecte culturale și educaționale de peste zece ani când i s-a propus să devină partenerul român în cadrul unui proiect care urma să fie depus spre finanțare în cadrul programului Socrates Lingua al comisiei europene. Proiectul presupunea realizarea unei baze de date cu furnizorii de cursuri de limbi estice (română, bulgară, maghiară, slovenă), CDC urmând să identifice furnizorii de limbă română ca limbă străină din România. Proiectul a primit finanțarea și a fost demarat. Rezultatele urmau să fie prezentate sub forma unui site web interactiv. Printre parteneri se afla și o firmă de web design. La jumătatea perioadei de implementare a proiectului această firmă a renunțat la parteneriat. Rolul său era unul foarte important – deși ceilalți parteneri adunau informațiile, acestea nu ar fi putut ajunge niciodată la utilizatorul final fără aportul firmei de web design! Efectul asupra proiectului? Întârzieri în realizarea activităților și implicit, nerespectarea planificării. Cum s-a procedat? În primul rând a fost înștiințat finanțatorul și i s-a cerut aprobarea pentru modificarea structurii parteneriatului cât și pentru declararea activităților planificate. O dată obținut acordul, s-a trecut la identificarea unui alt furnizor al aceluiași serviciu. În final, a fost selectată o altă firmă de web design care a reluat construcția site-ului.

- **Lucrez cu un specialist care ...lucrează și în altă parte..**

Asociația TINPRO derula un proiect legat de cetățenia și identitatea europeană care presupunea și realizarea unor materiale informative dar și organizarea și desfășurarea unor seminarii pe această temă. Organizația a apelat la un specialist în domeniul cetățeniei și identității. Acesta, însă, profesor universitar, printre altele, era o persoană foarte ocupată. Deși specialistul s-a încântat de ideea proiectului a început să fie implementat au apărut multe probleme legate de proiectul specialistului: orele la universitate, deplasările presupuse de alte activități în care era implicat au determinat mari întârzieri în predarea documentelor pentru materiale informative. S-a ajuns chiar în situația în care ceilalți membri ai echipei de proiect au început să scrie textele pentru materiale informative, bineînțeles, pe lângă celelalte sarcini ca le aveau de realizat. Astfel, nu numai unul dintre membrii echipei nu și-au respectat sarcinile planificate, ci și ceilalți au ajuns să muncească mult peste programul inițial agreat. Pentru că ceilalți nu mai făceau față și pentru că nici materialele nu erau gata, managerul de proiect a hotărât să renunțe la specialist. A identificat un alt expert în domeniu, a încheiat un contract foarte clar cu acesta, a stabilit termene limită pentru fiecare material pe care acesta trebuia să îl predea și, de asemenea, a stabilit datele seminarilor în funcție de programul acestuia. Ce s-a întâmplat? Materialele au fost gata la timp, seminarile organizate așa cum s-a planificat, în a doua fază, însă. În acest caz, managerul de proiect, s-a întors la faza de planificare, situația inițială putând fi evitată dacă planificarea inițială ar fi mai bine făcută.

- **Propun un proiect pe care...nu îl documentez suficient...**

În 1986, Guvernul francez a pus o nouă monedă de 10 franci. Chiar dacă în faza de planificare totul părea foarte bine documentat, faza de implementare a dovedit contrariul. Noua monedă semăna izbitor cu cea de 50 de centime din acea vreme. Proiectul, ajuns deja în momentul implementării, s-a dovedit un eșec. După 15 zile noua monedă a fost retrasă din circulație. În

acest caz nu a existat o variantă pe care managerul de proiect să o poată utiliza în faza de implementare, astfel încât proiectul să poată continua, 500 de milioane de franci a reprezentat costul acestui eșec.

Iată doar câteva exemple de ce se poate întâmpla în cazul în care planificarea inițială fie nu este respectată, fie este greșită. Cum putem, însă, reduce riscul acesta? Realizarea unor planuri de contingență (sau de rezervă), monitorizarea îndeaproape a tuturor activităților derulate în cadrul proiectului, în special a celor care presupun elemente de nesiguranță, stabilirea și respectarea unui sistem de comunicare bun, eficient între membrii echipei de proiect, între aceștia și parteneri pot reprezenta câteva modalități care ne pot ajuta, ca manageri de proiect, să evităm situații ca cele prezentate mai sus

În concluzie:

Implementarea reprezintă acea etapă din ciclul de viață transpunem în practică, respectând planificarea și organizarea.

ATENȚIE!

În cursul implementării, poate apărea ideea realizării unor schimbări care par să ducă la creșterea performanței proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniți la problema, scopul și obiectivele inițiale pentru a vă asigura dacă schimbarea este într-adevăr benefică. uneori,

Capitolul 7

Evaluarea și monitorizarea proiectului

Asigurarea calității proiectului

Trăim într-o societate din ce în ce mai pretențioasă, în care calitatea joacă un rol foarte important. nu contează că este vorba despre un bun sau un serviciu - calitatea este cea pe care trebuie să o avem în vedere în permanență.

Cum putem aprecia calitatea?

Prin raportarea la: produs, clienți, proces, beneficiari etc.

În cadrul proiectelor, aprecierea calității se face în special, din punct de vedere al clientului (în cazul în care este vorba de un proiect în care un client solicită unei companii un serviciu sau un bun), sau al finanțatorului și al beneficiarilor (în cazul unui proiect pentru care se primește o finanțare externă)

De ce, ca manageri de proiect, este important să ne preocupăm de calitate, să o garantăm?

În primul rând, pentru că, dacă vom asigura calitatea proiectului, **vom mulțumi clientul, finanțatorul sau beneficiarii.**

Apoi, ne **va ajuta să păstrăm controlul asupra costurilor presupuse de proiect**-un bun de calitate, realizat astfel de la început, nu va fi nevoie să ne întoarcem într-o fază anterioară a proiectului pentru a remedia posibile greșeli, tradus în cifre acest lucru înseamnă respectarea bugetului inițial stabilit.

Asigurarea calității într-un proiect, presupune **asigurarea calității pentru fiecare proces și subproces în parte** (pentru a înțelege mai bine ce înseamnă un proces în managementul calității, iată două exemple: instruirea sau trainingul este un proces; în acest caz, subprocesele sunt: desfășurarea instruirii, stabilirea criteriilor de evaluare, emiterea certificatelor etc.; achiziția unui bun este un proces, în acest caz, subprocesele sunt: realizarea caietului de sarcini, publicarea cererii de ofertă, evaluarea cererilor, contractarea furnizorilor etc.). Acest lucru înseamnă, în egală măsură, o foarte bună cunoaștere a sarcinilor pe care fiecare le are de îndeplinit în cadrul proiectului. Nu vor exista, astfel, neînțelegeri, fiecare va cunoaște ce are de

făcut, dar și cum. Astfel, se va evita situația unor suprapuneri în realizarea sarcinilor sau situații în care unul sau mai mulți dintre membrii echipei sunt suprasolicitați. un proces presupune: **intrări** (de exemplu: stoc depozit, date proiectare etc.), **ieșiri** (casa construită), **resurse** (umane, materiale, financiare), **un responsabil, indicatori de performanță** (calitativi, și/sau cantitativi). Stabilirea tuturor acestor elemente ne ajută să urmărim procesele cu o mai mare ușurință. Urmărindu-le astfel, **minimizăm riscurile** în cadrul proiectului.

Dacă ar fi să înglobăm toate elementele menționate mai sus într-un singur concept, acesta ar fi **managementul calității totale** (Total Quality Management – TQM).

Asigurarea calității este deseori realizată de un compartiment specializat al organizației dar nu în mod obligatoriu. Acest lucru poate fi realizat de cineva din echipa de proiect în interiorul organizației din care face parte (asigurarea internă a calității) sau de către clienți sau colaboratori neimplicați în proiect (asigurare externă a calității).

Iată mai jos, care sunt **intrările pentru procesul de asigurare a calității**:

- *Planul de management al calității.*
- *Rezultatele controlului calității.* Rezultatele controlului calității reprezintă înregistrările încercărilor, verificărilor și măsurărilor realizate, în format comparabil (valori comparabile) pentru realizarea evaluărilor.
- *Definirea specificațiilor de calitate.*

Care sunt **ieșirile procesului de asigurare a calității**?

Este vorba despre **asigurarea și creșterea calității**. Creșterea sau îmbunătățirea continuă a calității include acțiuni de creștere a eficienței proiectului în vederea obținerii de beneficii pentru parteneri și satisfacție pentru utilizator. Implementarea creșterii calității necesită acțiuni preventive și corective, conform procedurile de control stabilite în planul de execuție a proiectului.

Cu ce **instrumente și tehnici** poate lucra un manager de proiect pentru a asigura calitatea proiectului său?

- *Instrumente și tehnici de planificare a calității.* Instrumentele și tehnicile de planificare a calității pot fi utilizate și pentru asigurarea calității.
- *Audituri ale calității.* Auditul calității este o valoare făcută asupra activităților de management al calității realizate (fie în același proiect fie în altele) în vederea îmbunătățirii performanțelor proiectului actual. Poate fi planificat sau realizat ori de câte ori este necesar. Poate fi planificat sau realizat de auditori interni sau externi ai organizației.

Controlul calității proiectului

Având stabilit un standard de calitate la care să ne raportăm, controlul calității va presupune monitorizarea tuturor proceselor și subproceselor, în special a ieșirilor și a raportarea acestora la standardul prestabilit. Monitorizarea ne va permite identificarea din timp a neconformităților. În general, un management al calității aplicat în proiecte, va avea prestabilit și acțiunile care vor trebui întreprinse în cazul neconformităților.

Cum **controlăm calitatea**?

Prin intermediul:

inspecțiilor sau auditurilor. Acestea includ activități precum măsurarea, examinarea și testarea în vederea stabilirii conformității rezultatelor proiectului cu cerințele acestuia. Inspecțiile pot fi realizate la orice nivel (rezultatele unei singure activități sau rezultatele produsului final). sau prin

diagrame de control. Acestea sunt reprezentări grafice, în timp, ale rezultatelor proceselor. Sunt utilizate pentru stabilirea momentului în care procesul este în control (apar erori previzionate sau aleatorii). Atunci când procesul este în control el nu trebuie adaptat. El poate fi schimbat în vederea îmbunătățirii calității lui. Diagramele de control sunt utilizate în mod frecvent pentru activități respective, costuri sau variante de termene, erori în documentații. Iată, în final, care sunt **ieșirile controlului calității**:

- *Mentținerea calității.*
- *Luarea și implementarea deciziilor.* Componentele neconforme ale activităților sau proceselor, identificate în timpul inspecțiilor pot fi acceptate sau eliminate. În acest caz intervin acțiunile corective.
- *Procesele de ajustare.* Procesele de ajustare presupun acțiuni preventive și corective imediate, ca urmare a rezultatelor controlului calității. În unele cazuri, aceste procese se desfășoară o dată cu procesele se desfășoară o dată cu procesele de control integrat al proiectului.
- *Corecțiile.* Corecțiile reprezintă acțiuni de eliminare a neconformităților. Ele intră în categoria activităților neprevăzute și reprezintă una din cele mai frecvente de nerespectare a termenilor proiectului.
- *Listele de control completate.* Listele de control o dată completate devin bază de înregistrări și de informații pentru proiect.

Monitorizarea proiectului

Monitorizarea este procesul de colectare sistematică și analizare a informațiilor cu privire la activitățile proiectului. Monitorizând putem ști, în orice moment ce se întâmplă în cadrul proiectului pe care îl coordonăm. Mai mult monitorizarea ne poate oferi informații care pot reprezenta indicatori-calitativi și /sau cantitativi, indicatori care ne vor fi de folos la finalul proiectului, putând, pe baza lor să verificăm dacă ceea ce am realizat este corect .

Ce monitorizăm în cadrul unui proiect?

- resursele utilizate în cadrul proiectului: umane, materiale, financiare, informaționale, de timp.
- activitățile planificate; respectarea planificării și a standardelor cantitative și calitative pentru fiecare din ele.
- modul în care este condus proiectul, ce decizii sunt luate, cine este implicat și cine nu este implicat în luarea deciziilor.

Monitorizarea presupune parcurgerea unor pași specifici:

- în primul rând, va trebui să strângem în permanență informații despre diferite aspecte presupuse de proiect.
- ulterior, va trebui să corelăm toate informațiile strânse, acestea ne vor ajuta să vedem unde ne aflăm pe drumul către îndeplinirea obiectivelor stabilite.
- acesta ne va ajuta să evaluăm măsura în care am atins aceste obiective.
- în final va trebui să folosim toate informațiile adunate pentru elaborarea unor concluzii care să ne ajute în viitor.

Colectarea datelor pentru monitorizare

Avem la dispoziție următoarele surse de informații pentru monitorizare:

Statistici

Cea mai simplă formă de monitorizare este cea bazată pe indicatori cantitativi. Se poate folosi în monitorizarea numărului de oameni care participă la activități, a numărului de beneficiari ai proiectului, a banilor cheltuiți zilnic etc. Întrebările la care răspundem prin statistici sunt, de obicei: *cât de mult? Câți? câte?*

Informațiile calitative

Acestea se pot referi, de exemplu, la subiectele acoperite în cadrul unei sesiuni de instruire, sfaturile oferite de un consilier, de ce anume instruire a beneficiat grupul țintă etc. Principalele întrebări la care se răspunde sunt: *ce am făcut? Ce efecte a avut ceea ce am făcut?*

Jurnalele

Prin jurnale se poate înregistra și urmări ce efort a depus fiecare persoană implicată în proiect. Acest tip de monitorizare poate fi folosit doar dacă există un acord general în privința utilizării lui și dacă oamenii sunt sinceri atunci când declară ce au de făcut și de ce nu. Întrebările la care se răspunde sunt: *cine a făcut? Ce? și când?*

Observațiile

Sunt folosite, de regulă, observațiile unor persoane care nu sunt direct implicate în proiect. În cazul în care observarea nu este efectuată de persoane cu pregătire specială, observațiile pot fi subiective. Spre exemplu, dacă un instructor spune că 15 persoane au participat „din plin” și s-au simțit foarte bine, aceasta este o informație subiectivă. Un observator își pune întrebarea: *ce văd? și ce aud?*

Interviurile și chestionarele

O monitorizare bună și sistematică presupune colectarea informațiilor de la membrii, clienți și beneficiarii organizației/firmei. În mod ideal, aceasta se face rugând persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la niște întrebări în cadrul unui interviu. Prin întrebări închise, numărul variantelor de răspuns posibile este stabilit de către cel care interviează. Întrebările deschise aduc, de obicei, mai multă informație, dar răspunsurile la ele sunt mai greu de prelucrat.

O monitorizare bună implică, adesea, folosirea atât a întrebărilor închise cât și a celor deschise.

Trecerea în revistă a datelor obținute

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Este doar colectarea informațiilor. Pasul următor îl reprezintă colaborarea informațiilor și a datelor și exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celui care le folosește.

Prin trecerea în revistă se obțin informații care indică, de exemplu, ce activități au fost derulate sau servicii oferite într-o anumită perioadă de timp, cum și de către cine au fost folosite.

Încheierea proiectului și evaluarea

Cum știm, în momentul în care ne apropiem de finalul unui proiect, dacă acesta a fost sau nu un succes?

Un proiect cu adevărat de succes este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate și la un nivel de performanță dorit.

Evaluarea va trebui să răspundă la toate aceste elemente. ***Evaluarea reprezintă emiterea de judecăți privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse.***

Ce evaluăm?

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale (resurse investite, activități desfășurate, rezultate obținute, impactul realizat) și trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- în ce măsură proiectul și-a atins obiectivele și dacă nu, de ce nu?
- în ce măsură activitățile au fost îndeplinite?
- în ce măsură munca a fost bine făcută?
- în ce măsură resursele au fost utilizate în mod eficient?
- care a fost impactul proiectului? Ce a schimbat proiectul?
- ce am învățat pe parcursul proiectului?
- cum vom utiliza experiența dobândită prin proiect pentru proiectele viitoare?

Atenție!

- Monitorizarea și evaluarea nu pot fi realizate decât în condițiile în care proiectul are obiective foarte bine formulate
- Modalitățile de monitorizare și evaluare sunt stabilite încă din faza de planificare a unui proiect (cine, cum, când, ce monitorizează și evaluează) trebuind inclusă atât în planificarea activităților cât și în buget.

Planul de evaluare trebuie să cuprindă informații despre modul în care vor fi culese informațiile privind progresul proiectului (monitorizarea) și felul în care au fost atinse obiectivele și rezultatele preconizate.

Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită existența unei etape intermediare, monitorizarea, și presupune stabilirea prealabilă unor indicatori și standarde de performanță.

Monitorizarea și evaluarea presupun stabilirea unor criterii și indicatori de performanță.

Criteriile

Criteriile reprezintă aspectele considerate relevante pentru aprecierea performanței activității pe care o evaluăm. Aspectele ce se pot măsura în timpul activității vor face obiectul monitorizării, în vreme ce altele care țin de impact vor fi abordate prin evaluare.

Indicatorii

Indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi:

- cantitativi

Măsoară cantitatea (de servicii, de clienți, de timp, etc.) și sunt cele mai ușor de măsurat. De exemplu: numărul de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, numărul de ore pe zi pentru o anumită activitate, numărul de zile pe an etc.)

- financiari

Măsoară cantitatea de costuri directe (transport, cazare, salariul unui angajat, etc) și cele indirecte (chirie, întreținere, administrare). De exemplu: costul pe unitate.

- calitativi

Nu măsoară cât de mult se face, ci cât de bine sau cât de bun este produsul sau serviciul. Indicatorii de calitate pot fi interni sau externi.

- de proces

Se concentrează pe cum se iau deciziile privind managementul proiectului (cine este implicat în luarea deciziilor și cum, cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesați, etc.)

- de impact

Se concentrează pe efectele produse prin activitatea proiectului și beneficiile obținute. Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

Indicatorii sunt direct, obiectiv, practic, senzitiv, legat în mod direct de rezultatele pe care le măsurăm cu ajutorul acestor indicatori.

Raportarea

Rezultatele evaluării pot fi încorporate în raportul final pe care managerii proiectului îl înaintează finanțatorilor proiectului. Raportul are două părți: raportul narativ și cel financiar.

Raportul narativ trebuie să fie o reprezentare fidelă a modului în care s-a derulat proiectul. Totuși, formulați un text scurt și la obiect, concentrându-vă asupra elementelor care ar putea interesa actorii externi organizației, cum ar fi de pildă finanțatorii. Raportul financiar trebuie să arate clar și precis cum anume au fost utilizate fondurile. Toate cheltuielile legate de proiect trebuie prezentate. Este important ca raportul financiar să se coreleze și să se potrivească cu raportul narativ.

Raportul de evaluare trebuie să cuprindă:

- obiectivele avute în vedere;
- scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii acelor obiective;
- ce anume informații și date au fost colectate și cum au fost ele colectate și analizate;
- ce demonstrează informațiile colectate;
- cum a fost făcută evaluarea și cine a fost implicat;
- dacă au fost atinse obiectivele fixat la început;
- ce alte rezultate au fost atinse,
- ce noi necesități, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului și ce anume își propune instituția sa întreprindă în legătură cu ele;
- ca recomandări se fac pentru viitor?

Înainte de a vorbi despre cum facem planul de evaluare pentru proiect, plan ce trebuie trecut în orice propunere de finanțare, ar trebui să clarificăm ce înțelegem prin evaluarea proiectului.

Nu trebuie făcută confuzia cu evaluarea propunerilor de finanțare (făcută de către finanțator), nici cu evaluarea proiectului de către persoane abilitate de finanțator să o facă, atunci când am încheiat deja proiectul.

În propunerea de finanțare trebuie trecut **un plan** care să reflecte ce vom face noi, ca inițiatori ai proiectului, pentru a ști dacă am realiza proiectul cum am zis, la calitatea pe care am dorit-o.

Evaluarea proiectului

Reprezintă procesul de măsurare a gradului de atingere a obiectivelor propuse.

Evaluarea:

- este o unealtă de apreciere care măsoară în mod global, rezultatele, obiectivele și impactul proiectului;
- asigură date pentru proiecte similare în viitor.

Se poate face la finalul proiectului sau se pot face și evaluări intermediare.

Motivele pentru care activitatea unei echipe pe durata proiectului este evaluată, sunt diverse. O analiză simplă a acestor motive va identifica factori interni (care provin din interiorul instituției: membrii echipei, consiliul de conducere, angajații) și factori externi (beneficiari, finanțatori, contractanți, ONG; publicul general). Altfel, la întrebarea „**de ce evaluăm?**” putem identifica cauze interne și cauze externe:

Cauze interne	Cauze externe
----------------------	----------------------

<ul style="list-style-type: none">• pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie• pentru a obține informații și reacții privind ceea ce facem necesare în luarea deciziilor• pentru aprecierea performanței echipei în raport cu standardele de performanță interne, în scopul îmbunătățirii performanței acesteia• ne ajută să învățăm din greșelile și astfel să pregătim succesele viitoare	<ul style="list-style-type: none">• pentru că finanțatorii doresc să se asigure de faptul că instituția cheltuiește banii așa cum a prevăzut în cererea de finanțare• pentru că instituția dorește să dovedească faptul că derulează proiecte și asigură servicii de care este nevoie, acoperă nevoile beneficiarilor și este capabilă să facă ceea ce afirmă că poate face• pentru aprecierea performanței instituției în raport cu standardele de performanță externe• pentru a ne compara activitatea cu alții
--	--

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale:

- resurse investite;
- activități desfășurate;
- rezultate obținute;
- beneficii realizate.

Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită, în cele mai multe cazuri, culegerea de date pe toată perioada derulării proiectului, adică monitorizarea proiectului.

Controlul proiectului

Controlul:

- este o metodă de analiză permanentă sau periodică a unei activități, a unei situații etc. pentru a urmări mersul ei și pentru a lua măsuri de corectare sau de îmbunătățire;
- implică folosirea informației ca principală componentă a controlului.

Un mod de a controla un proiect este acela ca fiecare membru al echipei să dețină controlul asupra propriilor activități.

Pentru ca un manager să dețină controlul la nivel macro trebuie ca acest control să fie deținut la nivel micro.

Capitolul 8 Managementul riscului

Orice organizație sau companie este supusă riscului de a pierde resurse, fie că este vorba despre resurse financiare sau materiale. Este chiar mai important pentru o organizație neguvernamentală să controleze cât mai bine riscul deoarece ea lucrează de obicei cu banii altora, iar un eventual eșec poate avea efecte mult mai grave decât în situația organizațiilor „for profit”. Dacă în situația unei firme comerciale în cazul unui faliment (deși nu este un lucru de dorit) suferă un număr relativ redus de persoane (depinde de mărimea firmei), în cazul unei organizații neguvernamentale mai ales din domeniul social falimentul acestei poate duce la efecte dramatice atunci când grupul țintă este o categorie defavorabilă de persoane (spre exemplu în cazul unei organizații neguvernamentale care se ocupă de un azil de bătrâni). De aceea orice organizație trebuie să fie pregătite să facă față unor riscuri în ceea ce privește managementul fondurilor.

Cum definim riscul?

Riscul este o dimensiune inerentă oricărei activități umane. El se manifestă continuu, în diferite forme și sub diferite aspecte. Același lucru se întâmplă și cu provocarea de a-l controla: un proces dinamic ce necesită percepția timpurie a pulsului zilei de mâine. În această direcție se înscriu un număr de tehnici și metode, denumite generic MF.

„MF sunt procese sistematice și participative care, în scopul informării deciziilor curente și mobilizarea activităților colective (prezente și viitoare), implică construirea previziunilor pe termen mediu și lung” (Handbook of Knowledge Society Foresight, 2003).

Numim **risc** nesiguranța asociată oricărui rezultat. Nesiguranța se poate referi la probabilitatea de apariție a unui eveniment sau la influența, la efectul unui eveniment în cazul în care acesta se produce.

Riscul apare atunci când:

- un eveniment se produce sigur, dar rezultatul acestuia e nesigur;
- efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură;
- atât evenimentul cât și efectul acestuia sunt incerte.

În principal, există două tipuri de riscuri pe care le vom prezenta mai jos.

Riscul intern – fraude sau greșeli manageriale

Riscul ca o fraudă sau un furt să se întâmple este mult mai ridicat într-o organizație în care nu există sisteme de control intern. Există mai multe situații care pot duce la apariția unor probleme interne cum ar fi:

- lipsa unor proceduri scrise și formalizate;
- autoritatea în organizație este atribuită unor persoane nepotrivite, de obicei persoane prea tinere sau fără experiență;
- lipsa raportărilor către manageri, aceștia luând decizii numai după propriile aprecieri;
- personalul nu are calificarea necesară sau nu este instruit corespunzător cu poziția pe care o ocupă;
- lipsa unui consiliu director activ care să înțeleagă responsabilitatea pe care o are;
- existența unei culturi organizaționale greșite (manageri care cred că organizația este a lor și pot face tot ceea ce vor);
- problemele personale ale angajaților le pot afecta acestora capacitatea de decizie;
- conflicte existente între angajați, între membrii echipei manageriale sau chiar între membrii consiliului director.

Reducerea apariției riscurilor interne se face prin:

- *monitorizarea activității financiare* – este esențial ca membrii consiliului director să solicite echipei manageriale a organizației întocmirea de planuri financiare, bugete previzionate și rapoarte periodice privind situația financiară a organizației. Odată bugetul anual previzionat aprobat, ei trebuie să urmărească modul de îndeplinire a lui și atunci când există abateri de la el să ceară justificările necesare;
- *existența procedurilor financiare* – membrii consiliului directori trebuie să se asigure că organizația dispune de un manual de proceduri financiare interne, că acest manual este cunoscut și respectat de către toți angajații. Atunci când este cazul angajații de la alte departamente decât cel financiar, trebuie instruiți cum să folosească acest manual. De asemenea membrii consiliului director trebuie să se asigure că acest manual este revizuit periodic (anual);
- *existența controlului intern* – care să urmărească delegarea autorității și separarea atribuțiilor, verificarea înregistrărilor contabile, controlul numerarului și controlul fizic;

- *efectuarea anuală a unui audit intern* – pentru acest lucru membrii consiliului director pot folosi cenzorii sau experți din afara organizației. Deci este o activitate costisitoare, efectuarea unui audit poate semnaliza din timp eventualele probleme care pot apărea.

Riscuri externe – evenimente externe care pot afecta proiectul

Riscurile externe sunt situații pe care organizația nu le poate controla cum ar fi:

- retragerea unui finanțator din țară;
- incendii, inundații, cutremure sau alte calamități naturale;
- schimbări în politica națională;
- schimbări ale legislației;
- crize economice naționale.

În fața acestor amenințări singurul mod de acțiune la dispoziția unei organizații este crearea unor strategii menite să diminueze efectele riscurilor apărute.

Iată câteva:

- *diversificarea surselor de finanțare* – multe organizații la începuturile lor depinde de o singură sursă de finanțare. Însă odată cu maturizarea lor este bine ca organizația să își diversifice sursele de finanțare, astfel încât atunci când un finanțator se retrage de pe piață, organizația să nu intre în colaps;
- *crearea de planuri de rezervă* – analiza permanentă a mediului în care organizația își desfășoară activitatea poate scoate în evidență posibilele situații de risc. Crearea planurilor de rezervă este un „joc de simulare” de tipul *ce-ar fi dacă?* (spre exemplu: ce ar fi dacă finanțatorul X se retrage de pe piață). Se recomandă clasificarea situațiilor de risc extern în trei categorii: probabilitate mică și foarte mică de a se întâmpla (nu este necesar crearea de planuri de rezervă); probabilitatea medie (nu se creează planuri de rezervă, dar situația trebuie monitorizată atent) și probabilitatea mare (obligatoriu este necesar crearea unui plan de rezervă pentru a preveni efectele care pot apărea în urma apariției situației de risc);
- *asigurările* – deși relativ scumpe, asigurările de bunuri și de persoane sunt cea mai bună metodă de acoperire a situațiilor create de incendii, inundații sau alte calamități naturale.

Metode de identificare a riscului

Riscul poate fi identificat folosind diferite metode:

- **întocmirea unor liste de control** care cuprind surse potențiale de risc, cum ar fi: condiții de mediu, rezultatele așteptate, personalul, modificări ale obiectivelor, erorile și omisiunile de proiectare și execuție, estimările costurilor și a termenelor de execuție etc.;
- **analiza documentelor disponibile în arhiva firmei**, pentru identificarea problemelor care au apărut în situații similare celor curente;
- **utilizarea experienței personalului direct productiv** (șefi de secții, și de echipe) prin invitarea acestora la o ședință formală de identificare a riscurilor. De multe ori oamenii de pe teren sunt conștienți de riscurile și problemele pe care cei din birouri nu le sesizează. O comunicare eficientă teren - birouri este una dintre cele mai bune surse de identificare și diminuare a riscurilor;
- **identificarea riscurilor impuse din exterior** (prin legislație, schimbări în economie, tehnologie, relații cu sindicatele) prin desemnarea unei persoane care să participe la întrunirile asociațiilor profesionale, la conferințe și care să parcurgă publicațiile de specialitate.

Metode de analiză a riscului

În cadrul analizelor de fiabilitate și risc, metodele calitative sunt des utilizate.

Obiectivele principale ale analizelor calitative constau în:

- identificarea și calificarea pericolelor potențiale, a zonelor cu risc și a logisticii ce poate afecta critic siguranța oamenilor, a proprietății și a mediului;
- identificarea procedurilor de funcționare și , sau mentenanță care poate afecta critic echilibrul firmei.

Analizele calitative se finalizează cu măsuri de reducere semnificativă a riscului și respectiv, de creștere a fiabilității logisticii, fiind de un real folos în efectuarea studiilor cantitative de risc și siguranță.

Ca și clasificare, metodele de analiză a riscului se pot împărți în:

- calitative:
 - brainstorming,
 - prospectarea mediului,
 - tehnica Delphi,
 - construirea scenariilor,
 - analiza de impact încrucișat, etc.
- cantitative:
 - serii de timp,
 - modele de regresie,
 - simulări

În timp ce metodele cantitative implică analiza datelor istorice și curente, cele calitative sunt orientate spre viitor.

În continuare se vor detalia unele dintre cele mai utilizate metode calitative, acestea fiind utilizate cu preponderență în deciziile strategice de identificare și analiză a riscurilor.

Metoda Delphi

Datorită procedurii aparent simple și ușor de aplicat, metoda Delphi (Liston și Turrof, 1975) este cu certitudine cea mai utilizată metodă în ultimii 40 de ani. Ea a fost aplicată cu succes și la noi în țară în proiectul SI – SC (societatea informațională – societatea cunoașterii”) (Filip, 2004b).

Metoda caută să maximizeze valoarea informațională a judecăților intuitive exprimate de un grup de experți (de obicei cu expertize complementare în raport cu problema abordată). Metoda nu constituie o tehnică de sondare a opiniilor și nu este utilizată pentru a reprezenta variația lor statistică. Rezultatul procesului este doar o sinteză a opiniilor exprimate de un grup de experți reprezentativi în raport cu tematica abordată.

Procesul este structurat printr-o serie de chestiune formulate, distribuite și sintetizate de o persoană special desemnată ca și coordonator sau facilitator al procesului. Dinamica procesului are menirea de a reduce gradul diversitatea opiniilor printre experții interogați. Contribuțiile acestora sunt înregistrate în mod anonim pe parcursul a patru etape distincte.

În prima fază facilitatorul trimite grupului de experți o formulare a problemei dezbătute și la care aceștia sunt rugați să contribuie cu propriile opinii.

În a doua rundă, pe baza sintezei răspunsurilor primite de la experți, aceștia vor trebui să-și reformuleze și să-și justifice (eventual) opiniile care cad în dezacord major cu părerea comună a grupului.

În a treia rundă, fiecare expert este încurajat să comenteze asupra argumentelor aduse de „dizidenți”, pentru ca în a patra rundă să-și exprime opinia finală. Acest proces permite

identificarea gradului de consens care există în interiorul grupului (opinia generală a grupului) și de deviere observat în exprimarea opiniilor. În figura de mai jos este reprezentat acest proces:

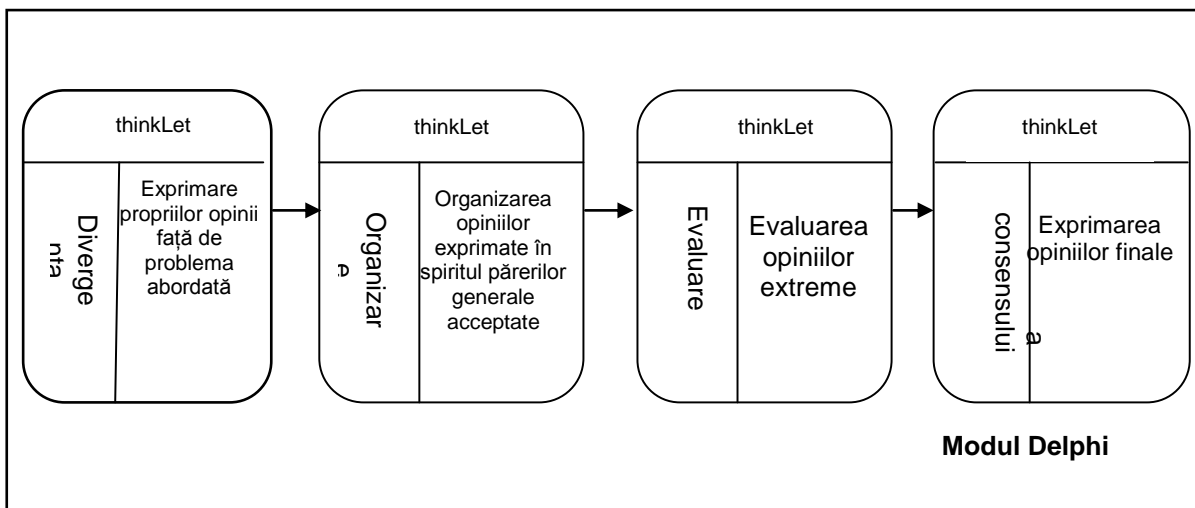


Figura nr. 13 Procesul decizional al unui modul Delphi utilizând notația Thinket

Principalul **avantaj** al metodei constă în **maximizarea gradului de consens** printre opiniile experților (sau identificarea punctelor de convergență), atât ca viziune cât și ca terminologie utilizată în exprimarea unor concepte (acest lucru nu implică neapărat și coerența lor).

În același timp metoda ajută la **obținerea unor informații importante** legate de evenimentele, tendințele și discontinuitățile semnificative care pot influența apariția și dezvoltarea unor factori de risc.

Pe de altă parte natura procedurii constrânge la justificare doar pe acei experți cu păreri extreme, favorizând în acest fel **conștientizarea factorilor de risc cu grad redus de evidență**. Printre **dezavantajele** ce limitează aplicabilitatea metodei sunt de obicei enumerate **durata lungă de timp** în care se derulează întregul proces și **costurile (materiale și cognitive) implicate** în sintetizarea răspunsurilor intermediare de către coordonatorul procesului. Noile moduri de interacțiune asistate de TIC, au înlăturat unele dintre acestea neajunsuri prin posibilitatea utilizării unor proceduri mai eficiente și mai flexibile. Deoarece metoda nu ia în considerare interacțiunea dintre ipotezele considerate (ea este deliberat evitată), a condus pe promotorii acestei să dezvolte metodele complementare precum analiza încrucișată a factorilor de risc.

Analiza impactului încrucișat

Între factorii și fenomenele cu risc pronunțat există întotdeauna o interdependență majoră a modulului, formei și momentului în care în care acestea se pot manifesta. Analiza impactului încrucișat (Helmer, 1983) este o tehnică de examinare a acestor relații cu scopul de a analiza probabilitatea de modificare viitoare a sistemului supus observării. Tehnica este utilizabilă atât ca **metodă de evaluare a stării curente** în raport cu anumiți factori de risc, cât și ca **metodă de dezvoltare și testare a unor planuri** alternative de prevenire a situațiilor de criză. Odată ce s-a stabilit orizontul de timp în care va avea loc analiza, procesul începe cu identificarea evenimentelor care pot să apară în acest interval de timp și care pot influența semnificativ fenomenele de risc analizate. Evenimentele pot fi de orice tip, contabile (i.e. acte legislative) și / sau necontrolabile (i.e. catastrofe). Identificarea lor este un proces semnificativ complex care implică de cele mai multe ori efortul unui comitet multidisciplinar. Opțional se poate utiliza fie tehnica Delphi, fie o tehnică de prospectare a mediului pentru implementarea acestei faze. În funcție de rezultatul obținut, ea poate fi urmată o prioritizare și selectare a acelor evenimente considerate critice pentru domeniul de interes. Scopul este de a reduce evenimentele identificate la un număr controlabil, uzual între 10 și 40, care să permită o utilizare mai eficientă a metodei. A doua fază constă în estimarea probabilității cu care fiecare eveniment în parte poate interveni în intervalul de timp avizat. Și această fază este un proces colaborativ intens care implica consultarea unui grup de experți. Estimarea probabilităților de apariție a unui eveniment se poate realiza fie în izolare relativă față de restul evenimentelor, fie condiționat de apariția acestora. Rezultatul procesului este denumit „matricea de impact încrucișat” (sau matricea de probabilități condiționate) a evenimentelor majore ce favorizează apariția unui fenomen de risc. Ea reprezintă agregarea opiniilor experților implicați în estimarea probabilităților. Fără a intra în detalii analitice, această fază implică și verificarea executarea și testarea sensibilității matricei de probabilități condiționate în scopul eliminării unor posibile inconsistențe de reprezentare.

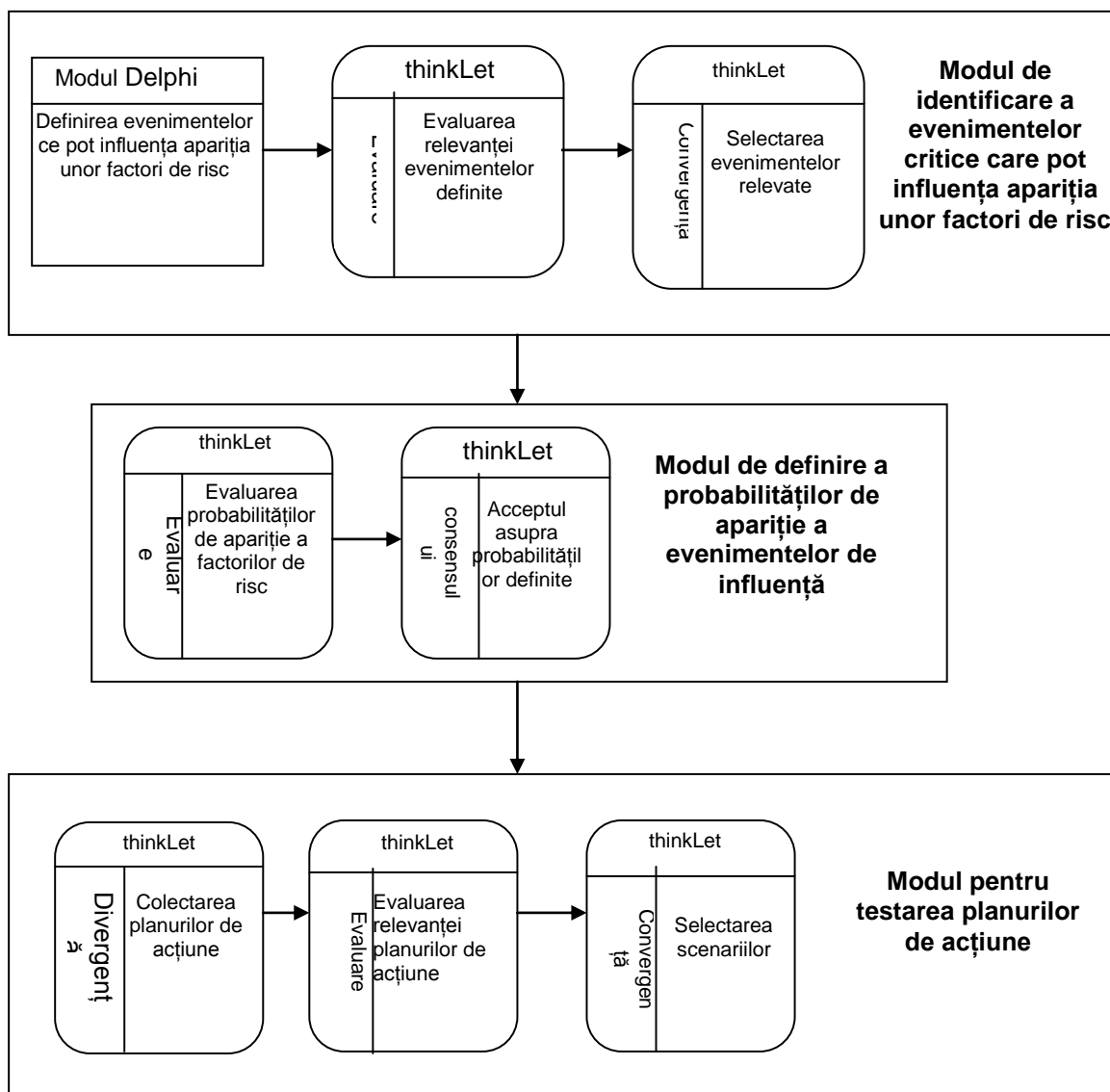


Figura nr. 14 Procesul decizional al unei analize încrucișate utilizând notația *ThinkLet*

În a treia fază, matricea de impact încrucișat este utilizată în vederea testării anumitor scenarii sau planuri de acțiune concentrate în vederea înțelegerii lanțului complex de efecte pe care acestea le aduc asupra probabilității de apariție a unor evenimente. Analiza ei comparativă cu execuția inițială va reflecta impactul acelei politici. Efectele aplicării unor politici poate fi de cele mai multe ori surprinzătoare prin influența pe care o vor avea asupra probabilității de apariție a unui anumit eveniment. Cu toate că definirea și testarea unor planuri de acțiuni poate fi realizată și în mod individual, el este de cele mai multe ori un proces colaborativ (Fig. 2) în care un grup de experți propun și selectează politicile considerate relevante (sau fezabile) pentru eliminarea sau atenuarea unor fenomene de risc.

Metoda este extensibilă cu o serie de rafinamente care pot fi operate asupra modelului de bază:

- împărțirea orizontului de timp în intervale mai mici pentru a da posibilitatea definirii unor evenimente distincte pe fiecare interval în parte;
- pe lângă evenimente se pot adăuga și atribute ale sistemului ce trebuie incluse în matricea de probabilități condiționate și care vor permite analiza ulterioară a tendințelor de evoluție ale atributelor în raport cu evenimentele definite;

- c) deviația aleatoare a probabilității de apariție a evenimentelor poate fi încorporată în matrice pentru analiza influențelor aleatoare asupra sistemului.

Brainstorming-ul și analiza STEEPV

Brainstorming-ul este una dintre cele mai cunoscute metode de identificare a unor soluții novatoare, creative. Există o serie de aplicații dedicate asistării proceselor creative de brainstorming (pentru o listă relativ comprehensivă, se poate consulta anexa materialului European Foundation, 2004).

Metoda ajută la eliminarea inhibiției de exprimare a unor idei controversate prin stimularea creativității și punctelor de vedere novatoare și nonconformiste. Termenul este asociat de cele mai multe ori cu discuția liberă, însă în sensul său original metoda implică colectarea (în lipsa unor comentarii critice din partea colaboratorilor) a cât mai multor idei distincte, clasificarea și organizarea lor pentru a elimina eventualele redundanțe între ideile exprimate și, opțional, evaluarea și prioritizarea lor.

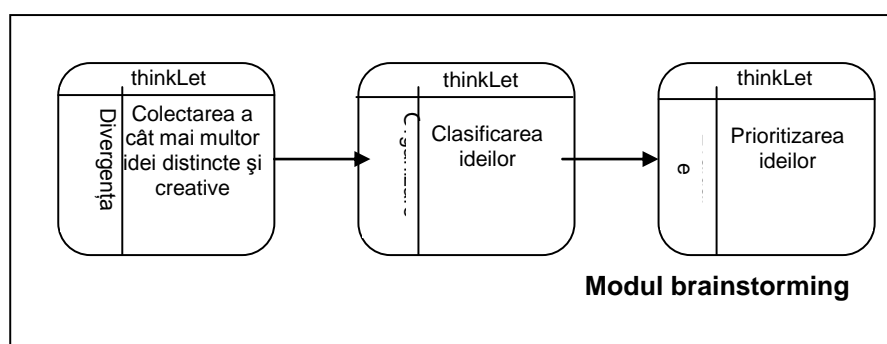


Figura nr. 15 Procesul decizional de brainstorming utilizând notația *ThinkLet*

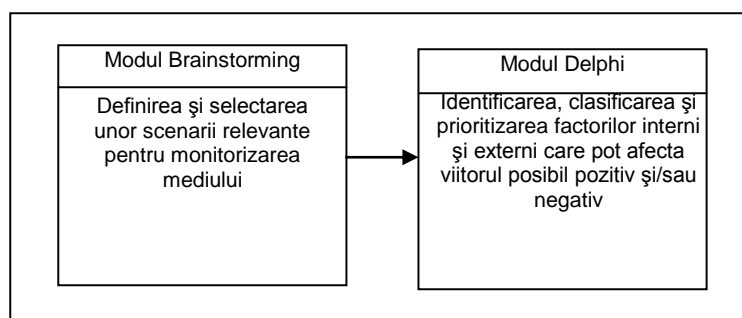


Figura nr. 16 O posibilă reprezentare a procesului de monitorizare a mediului

Metoda de brainstorming este de obicei utilizată în faza incipientă a unui proiect de identificare și prevenire a situațiilor de criză. Arareori ea conduce la rezultate care pot fi incluse într-un raport. Metoda este însă utilă pentru conștientizarea tendințelor importante care se manifestă în mediul, la identificarea factorilor care conduc sau inhibă dezvoltarea unor factori de risc, sau la definirea scenariilor relevante pentru o analiză de impact încrucișat. De multe ori este utilizată și în pregătirea agendei de lucru și a stabilirii deciziilor ce urmează a fi luate în cadrul unui comitet sau grup de lucru.

După cum se poate observa metoda este destul de generală și nu impune o structură a conținutului comunicării. De aceea, în special în construirea scenariilor de risc, ea este utilizată împreună cu un sistem de clasificare a tendințelor ce se pot manifesta pe planuri multiple (social, tehnologic, economic, ambiental, politic și uman – denumit analiza STEEPV).

Clasificarea STEEPV oferă o bază disciplinată de învățare, atât în cadrul fiecărei categorii în parte, cât și a relațiilor dintre aceste categorii. Cu toate că procesul este consumator de timp și necesită cunoștințe aprofundate, rezultatele obținute prezintă o validitate destul de lungă în timp.

Prospectarea mediului și analiza SWOT

Prospectarea mediului reprezintă o metodă de detectare a schimbărilor de natură exogenă care ar putea afecta sistemul de interes într-un anumit interval de timp. Este adesea percepută ca fiind un sistem de atenționare incipientă de detectare a „semnalelor slabe” ce pot conduce situații de criză în contextul evoluțiilor viitoare. În meteorologie este binecunoscut „efectul de fluture” a lui Lorenz, unde mici perturbații în aer se pot multiplica de 4 ori într-o lună, și care, în următorii 2 ani pot cauza o furtună tropicală. Prospectarea mediului este de obicei utilizată în faza de evaluare a situației curente.

De regulă, prospectarea mediului presupune trei componente: un comitet de investigare continuă care monitorizează schimbări din mediu care pot prezenta potențialul unor evoluții riscante, o analiză continuă a unor surse informaționale diverse (periodice, baza de date, rapoarte, etc.) și o bază de date care conține rezultatele de investigare al comitetului de prospectare. În mod clasic acest comitet este alcătuit din 10 – 15 experți, din domenii diferite, și care se rotesc periodic. Comitetul se întâlnește la intervale regulate de timp pentru a analiza impactul potențial al ultimelor dezvoltări identificate. Baza de date astfel construită permite descoperirea unor modele și tendințe de dezvoltare a unor fenomene de risc. Se utilizează aici cu precădere MF cantitativ.

Deoarece această metodă presupune un proces sistematic și continuu de colectare a informațiilor exogene sistemului, ea încearcă să elimine riscul de a lua decizii în lipsa unor informații critice. Totuși, în contextul lipsei unor criterii de filtrare a informațiilor colectate, ea poate suferi de două probleme complementare: incompletitudinea informațiilor colectate și/sau abundența celor nesemnificative. Pentru a minimiza acest efect, în practică ea este precedată de tehnica scenariilor pentru a defini câteva direcții orientative. O abordare încetățenită în exercițiile pentru prospectarea mediului este aceea de a opera în domenii prestabilite, precum STEEPV și SWOT.

Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sintetizată într-o matrice 2x2 rezultatele prospectării mediului prin prezentarea unei perspective generale asupra factorilor identificării lor, analiza presupune și prioritizarea factorilor de influență ca și importanță sau probabilitate de apariție. De asemenea ea este utilă și ca metodă conceptuală pentru dezvoltarea, evaluarea și selecția sistematică a strategiilor. Strategiilor se pot evalua în funcție de efectul pe care îl aduc asupra fiecărei categorii SWOT (maximizarea avantajelor și oportunităților, sau minimizarea slăbiciunilor și a efectului adus de pericolele exogene). Identificarea tuturor relațiilor dintre categoriile SWOT (S-O, S-T, W-O și W-T) poate rezulta la combinații multiple care au, ca și potențial, importanțe diferite în evaluarea strategiilor.

Simulările

Constituie o metodă avansată de cuantificare a riscurilor. Simularea utilizează un model al unui sistem pentru a analiza performanțe sau comportamentul sistemului. Pentru proiectele de construcții cel mai frecvent se folosește simularea Monte Carlo a programului de execuție și a costurilor asociate a activităților. Această tehnică simulează realizarea obiectivelor de un număr mare de ori furnizând o distribuție statistică a rezultatelor.

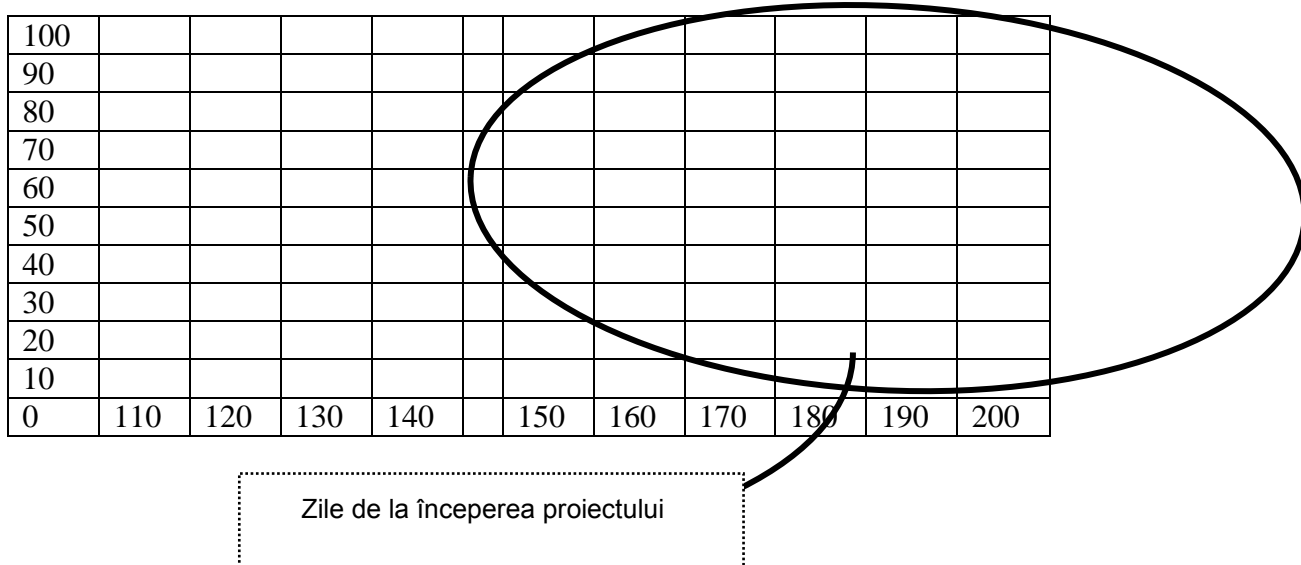


Figura nr. 17 Rezultatele unei simulări Monte Carol a programului de execuție

Această curbă – S arată probabilitățile cumulate ale realizării obiectivului până la o anumită dată. De exemplu, există o probabilitate de 50% ca obiectivul să fie atins în 145 zile. Datele de realizare a obiectivului din partea stângă prezintă riscuri mai mari decât cele din partea dreaptă a graficului.

Metoda bilețelor Crawford

Nu presupune existența unui mediator foarte puternic ca în cazul brainstorming-ului, de exemplu, prezentat anterior, avantajul major fiind acela că poate duce la un număr mare de idei într-un timp foarte scurt. Mediatorul va repeta aceeași întrebare de zece ori, fiecare participant trebuie să treacă pe bilețele diferite răspunsuri diferite de fiecare dată. De exemplu se repetă de zece ori întrebarea: „Care credeți că este cel mai mare risc pentru proiect?”, fiecare participant va avea la final zece răspunsuri diferite.

Alte metode de identificare și analiză a riscurilor

Analogii – metoda este foarte simplă, putându-se forma o analogie din lecțiile învățate și din planul de management al riscurilor din cadrul altor proiecte asemănător. Prin compararea a două sau mai multe proiecte, se pot observa caracteristici asemănătoare care vor face mai ușoară identificarea riscurilor în cadrul noului proiect.

Revizuirea documentației – acesta cuprinde revizuirea tuturor materialelor proiectului care au fost generate până în momentul analizei riscurilor. Include, de asemenea, revizuirea lecțiilor învățate și a planurilor de management al riscurilor din proiectele anterioare, obligațiile contractuale, elementelor de referință pentru domeniul de acțiune, program și buget, disponibilității resurselor, planurilor pentru personal, furnizor, precum și a listelor de presupuneri.

Discuții cu experți – sunt solicitați experți sau persoane cu experiență în timpul de proiect vizat sau în probleme deja întâlnite și rezolvate, discuțiile cu aceștia putând fi de mare ajutor pentru a evita rezolvarea aceluiași probleme încă o dată.

Odată identificate riscurile, acestea trebuie **documentate**. Având în vedere faptul că managementul riscurilor se desfășoară pe toată perioada de viață a unui proiect, trebuie să existe o modalitate de organizare și documentare a riscurilor, pe parcursul înaintării proiectului putând fi adăugate informații suplimentare cu privire la evenimentele riscante identificate.

În cadrul echipei de proiect poate exista chiar o persoană a cărei sarcină este exclusiv legată de managementul riscurilor sau această sarcină poate fi îndeplinită de un alt membru al echipei (de cele mai multe ori chiar managerul de proiect).

Având în vedere că este vorba despre evenimente neprevăzute acestea vor consuma resurse (timp, bani, etc.). Tocmai de aceea în momentul în care este conceput bugetul trebuie să se aloce sume de bani care să acopere asemenea situații. În majoritatea bugetelor, finanțatorii au alocat un item special **cheltuielilor neprevăzute**, care includ tocmai asemenea evenimente.

După documentare, următorii pași sunt:

- evaluare/analiza și ierarhizarea riscurilor;
- elaborarea planului de management al riscului;
- adjudecarea și implementarea planului de management al riscului;
- monitorizarea rezultatelor și corectarea/îmbunătățirea planului inițial.

Analizele actuale dedicate managementului riscului evidențiază faptul că, spre deosebire de abordările tradiționale – axate cu preponderență pe acțiuni de contractare – cele moderne se focalizează pe acțiuni de anticipare, simulare, predicție a riscului, realizând tranziția de la „a reacționa”, „a contracta” la „a acționa”, „a întâmpina”. În plus, astfel de analize subliniază următorul aspect: „riscul” nu reprezintă un lucru în totalitate negativ, reunește atât aspecte pozitive, cât și negative; riscul este un concept care nu se referă atât de mult la evenimente cu impact potențial negativ, cât la „consecințele incertitudinii” și la schimbările/devierile care pot interveni de la ceea ce a fost inițial planificat.

„Riscul nu reprezintă un lucru negativ în sine; riscul joacă un rol esențial pentru progres, iar eșecul face deseori parte din procesul de învățare”

Risc/factor de risc	Impact	Probabilitate	Importanță/ Semnificație	Ciclul de viață al proiectului

Tabelul de mai sus reprezintă o modalitate de listare a riscurilor identificate.

Impactul – se referă la acele elemente care afectează costurile, programul sau domeniul de acțiune al proiectului. Impactul se poate manifesta la nivelul efortului necesar, costului legat de resurse umane din cadrul proiectului, durata proiectului, echipamente necesare, disponibilitatea echipamentelor etc.

Cu alte cuvinte, impactul se referă la cât de mult afectează apariția unui eveniment neprevăzut (risc) derularea proiectului.

În funcție de impact, riscurile sunt împărțite în două categorii: cele care au un impact major și cele care au un impact mai mic. O altă clasificare din punct de vedere al impactului împarte riscurile în riscuri cu impact mare, mic și redus.

Probabilitatea – se referă la șansele de apariție a unui risc. Riscurile au o probabilitate de apariție cuprinsă între 0 și 100%, astfel, în vederea evaluării unui risc probabilitatea are o importanță foarte mare. Orice eveniment riscant care are o probabilitate 0 nu poate să apară și nu trebuie luat în considerare ca risc. Un eveniment riscant cu probabilitate 100% nu este un risc. Este ceva ce va apărea cu siguranță și care trebuie inclus în planificarea proiectului.

Corelate cele două elemente reprezintă punctul de plecare în elaborarea unei strategii de răspuns la risc. Astfel, dacă de exemplu ați identificat un risc cu impact mare dar cu posibilitate mică de apariție (de exemplu calamitățile naturale în zona de implementare a proiectului), cel mai adesea veți alege să îl acceptați și, eventual, să pregătiți o variantă de rezervă pentru locație.

Dacă identificați un risc cu probabilitate mare de apariție dar cu impact redus (de exemplu răcește un membru al echipei de proiect și trebuie să lipsească trei zile) alegerea se va îndrepta, de asemenea, în sensul acceptării.

În cazul în care identificați un risc cu probabilitate de apariție mari și un impact mare trebuie să aveți în vedere găsirea unei soluții pentru rezolvarea situației sau chiar modificarea planului astfel încât rezultatele pe care doriți să le atingeți să nu fie afectate.

Modalități de răspundere la risc

Strategiile cele mai utilizate de reducere a riscurilor sunt:

- acceptarea riscurilor;
- evitarea riscurilor;
- monitorizarea riscurilor și pregătirea planului pentru situațiile imprevizibile;
- transferul riscurilor;
- reducerea sistematică a riscurilor.

Acceptarea sau eliminarea riscurilor presupune că echipa de proiect nu schimbă în nici un fel proiectul pentru a compensa riscul. Riscul va fi rezolvat dacă și atunci când se va produce. Acceptarea activă apare în cazul în care echipa de proiect dezvoltă un plan de acțiune înainte ca riscul să apară, în vreme de acceptarea pasivă presupune producerea riscului și ulterior luarea unor decizii în vederea soluționării.

Echipa managerială sau întreprinzătorul poate, în cazul în care se optează pentru această variantă să nu inițieze o anumită tranzacție sau afacere; să stabilească un preț foarte mare, care să acopere riscurile; să condiționeze oferta, etc.

Cele mai multe dintre opțiunile care elimină riscul tind să scoată organizația din afaceri. O organizație cu aversiune prea mare față de risc nu va supraviețui mai mult timp și ar trebui să-ți investească capitalul în altă parte.

Evitarea riscurilor consta în evitarea completă a riscurilor, presupunând schimbarea planului sau naturii proiectului în cazul în care riscurile identificate sunt considerate cu impact major.

Transferul riscurilor presupune ideea de a trece responsabilitatea unor activități unor parteneri sau de a se realiza sub contractări către firme de specialitate, acestea având expertiza necesară derulării cu succes a unor activități, expertiză care poate lipsi celui care inițiază proiectul. O altă modalitate de transferare a riscurilor este reprezentată de încheierea unor asigurări cu firme de specialitate (companii de asigurări). Este modalitate cel mai des întâlnită în special în cazul unor proiecte de construcții sau infrastructură.

Diminuarea sau reducerea sistematică a riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum sunt:

- *Programarea*

Dacă riscurile sunt legate de termenul de execuție programarea științifică a activităților cu ajutorul graficilor rețea poate diminua riscurile în limite rezonabile.

- *Instruirea*

Multe riscuri sunt legate de securitatea muncii. Acestea influențează productivitatea și calitatea lucrărilor. Prin programare de instruire și conștientizare în domeniul securității muncii se poate reduce probabilitatea producerii accidentelor și efectul acestora.

- *Reproiectarea*

Riscurile pot fi de mai multe ori diminuate printr-o reproiectare judicioasă a echipelor de muncă, fluxurilor de materiale, folosirii echipamentelor și a forței de muncă.

În concluzie:

Pentru a face față la cele două tipuri de riscuri o organizație sau firma este nevoită să cheltuiască resurse destul de importante, și de aceea în cele mai multe organizații se renunță sau se ignoră necesitatea creării unui sistem de management al riscului. Este de înțeles dorința organizațiilor în diminuarea costurilor și în cheltuirea cu maximum de eficiență a resurselor disponibile, însă lipsa unor strategii și resurselor alocate pentru crearea unui sistem funcțional de management al riscului duce întotdeauna la pierderi mai mari decât cheltuielile efectuate cu existența lui.

Capitolul 9

Managementul resurselor umane în cadrul unui proiect

Așa cum am văzut până acum, managerul lucrează cu resurse. Dintre acestea, cele mai importante sunt resursele umane. Nu contează dacă dispunem de bani suficienți pentru implementate sau dacă avem toate celelalte resurse (materiale, informaționale etc.) de care avem nevoie, însă nu avem o echipă care să funcționeze.

În capitolul *Implementarea proiectului* am văzut că foarte multe dintre problemele care pot apărea pe parcursul acestei faze din ciclul de viață al proiectului sunt cauzate de resursele umane.

Ca manageri este foarte important să facem, în primul rând, echipa să meargă.

Iată, pentru început care sunt etapele prin care trece o echipă pentru a ajunge să funcționeze cu adevărat.

În primul rând, există o serie de elemente care caracterizează o echipă:

- un scop foarte clar – acesta reprezintă punctul spre care se îndreaptă toții membrii echipei, scopul fiind binecunoscut tuturor și același pentru toții.
- un scop foarte clar – acesta reprezentând punctul spre care se îndreaptă toți membrii echipei, scopul fiind binecunoscut tuturor și același pentru toți.
- obiectivele clar definite – cu alte cuvinte, pașii pe care echipa trebuie să îi parcurgă pentru a ajunge la acel punct final; de remarcat este faptul că deși scopul este același pentru toți membri echipei, obiectivele pot fi, și este chiar de dorit să fie, diferite de la un membru la altul.

Conducere clară - altfel spus, toți membrii echipei trebuie să cunoască și să accepte persoană care coordonează, conduce echipa (managerul de proiect; în cazul în care nu știm cine îndeplinește acel rol, munca va fi îngreunată, va apărea tendința impunerii propriu punct de vedere, rolurile vor fi neclare, toate acestea ducând la îngreunarea muncii și la întârzieri.

Există așa cum menționam mai sus, o serie de etape prin care trece o echipă:

- **Formare sau Forming:** etapa care se reunesc membrii echipei, grad mare de neclaritate, dependență de lider, nevoie de ghidare, interacțiune minimă, roluri individuale neclare.
- **Furtuna sau Storming:** etapa care apare o primă clarificare a rolurilor, lipsă de concentrare a membrilor echipei, nivel emoțional puternic, fiecare încearcă să și impună propriul punct de vedere.
- **Normare sau Norming:** etapa în care se ajunge la consens, sunt stabilite norme de lucru, începe să apară un comportament, o atitudine de echipă, sunt explicate și înțelese obiectivele, stabilite clar și alocate sarcini individuale, în care se dezvoltă stiluri de lucru.
- **Lucrul efectiv sau Performing:** este etapa în care fiecare știe ce are de făcut și face, echipa funcționează, fiind caracterizată, de un grad mare de independență față de lider, autostructurare, reglarea crizelor realizându-ne în majoritatea cazurilor din interior.

Odată atins acel punct final, cu alte cuvinte, scopul, echipa de proiect va înceta să mai existe (etapa **deforming**). Bineînțeles, o echipă poate lucra la mai multe proiecte în același formulă, dar, chiar și așa, diferențele vor fi la nivel de scop, obiective, poate chiar și roluri. Tocmai pentru că un proiect este caracterizat de unicitate! Astfel, că deși formula nu este schimbată la nivelul componentei, proiectul este unul nou.

Chiar dacă lucrăm cu persoane pe care le cunoaștem deja sau, dimpotrivă, cu persoane pe care le întâlnim pentru prima dată, ca manageri de proiect este foarte important să ne cunoaștem echipa, să știm ce o face să funcționeze la un nivel maxim, astfel încât rezultatele să fie cele așteptate. Cunoscând oamenii cunoscându-le **motivația**, ne putem asigura, într-o primă etapă că ne-am construit echipa din persoane care nu doresc un simplu loc de muncă, ci din persoane

pentru care implicarea în proiect înseamnă mai mult și ulterior cunoscându-i, putem să motivăm și să ne asigurăm că modalitățile pe care le alegem în acest sens vor funcționa.

Dar, ce este motivarea?

Motivarea

Motivarea este procesul prin care oamenii adopta un anumit comportament în vederea atingerii unor scopuri personale. Este o forță pozitivă prin care individul își poate împlini o nevoie sau o așteptare. Piramidele în cinci trepte a nevoilor umane, definite de Maslow, este interpretat pe trei niveluri de nevoi de către Alderfer și sintetizată de către Herzberg în două grupe de factori de motivație care acționează asupra angajatului.

De ce pornim, însă, de la Maslow? Nevoile, așa cum au fost ierarhizate de acesta, pot fi foarte ușor legate de factorii motivatori. De aceea este foarte important să încercăm să cunoaștem pe ce nivel din piramida lui Maslow se află persoana pe care dorim să o motivăm. Necunoscând acest lucru riscăm să alegem modalități de motivare care să nu funcționeze așa cum ne așteptăm. Dacă, de exemplu, avem în echipa de proiect o tânără mamă va trebui să fim foarte atenți ce o poate motiva – o primă, sau, libertatea în alegerea orelor de program, în, asupra în care sarcinile pe care ea le are de îndeplinit permit acest lucru.

Modelul propus de Herzberg privește motivația din perspectiva satisfacția postului. El identifică factori de insatisfacție care influențează motivația și satisfacția postului. Factorii de insatisfacție potențială și factori de satisfacție care influențează motivația și satisfacția postului. Factorii de insatisfacție sunt numiți și factori de igiena de exemplu: relația cu șeful direct, condițiile de muncă, salariul, relația cu colegii, viața personală, relația cu subordonații, poziția în organizația, securitatea personală).

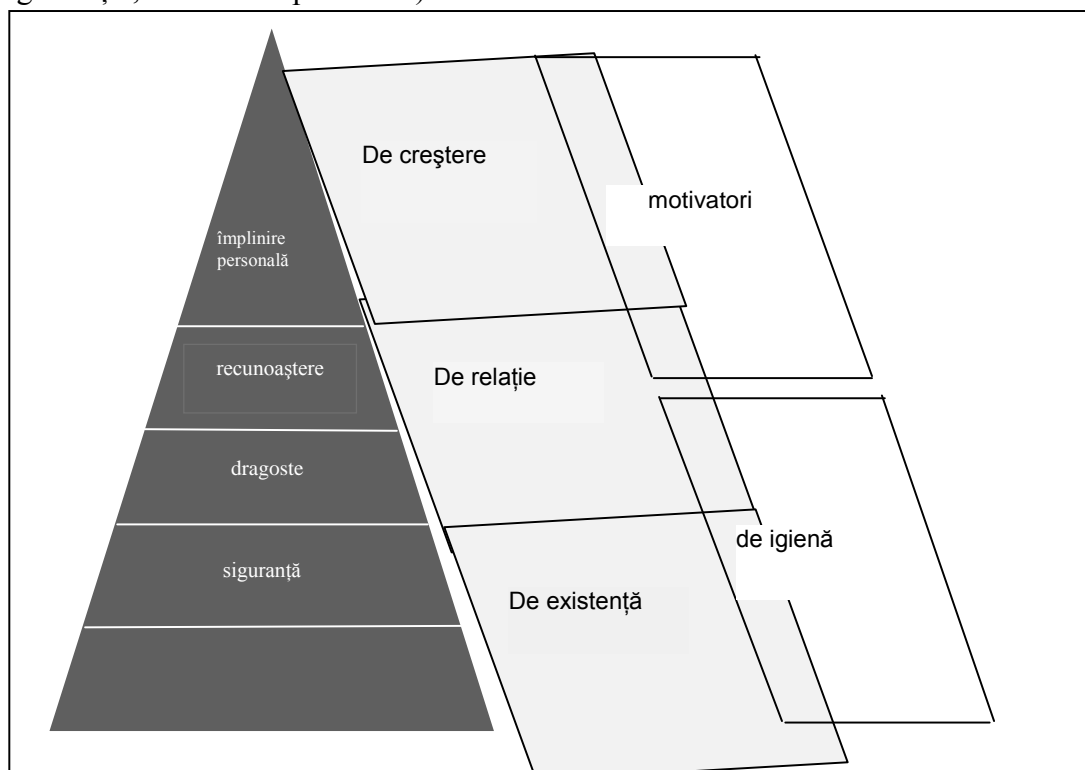


Figura nr. 18 Piramida nevoilor (Maslow) reinterpretată de Alderfer și Herzberg

Factorii motivatori sunt cei care, atunci când există, generează satisfacție. Ei sunt legați de aducerea la îndeplinire a sarcinilor, de recunoașterea meritelor, de conținutul în sine al activității, asumarea responsabilității, promovare și dezvoltare personală.

Deziderate ale posturilor și sarcinilor

Angajații și candidații evaluează posturile ca fiind „bune” sau „rele” în funcție de criterii precum: venitul postului, varietatea muncii, obiectivele muncii și libertatea de decizie, abilitățile folosite pe post și posibilitățile de dezvoltare personală, tensiunea psihică cerută de post, siguranța pe termen lung, contactul interpersonal și poziția socială pe care o conferă.

Posturile trebuie să ofere oportunități de învățare. Ele trebuie să conducă spre un viitor atrăgător, să ofere oportunități de dezvoltare relevantă pentru individ. Ele trebuie să permită participarea la decizia care afectează postul și obiectele individuale. Scopul postului și așteptările de la post trebuie să fie clare și să constituie o provocare. Postul trebuie să ofere resurse corespunzătoare și să permită utilizarea contactelor personale ca pe un suport adecvat.

Sarcinile posturilor trebuie să fie coerente, semnificative pentru ansamblul postului. Ele trebuie să fie variate, să difere și să apeleze la abilități diferite. Este necesară oferirea de feedback pe post și a posibilității de control al execuției în timp.

Procesul de motivare a subordonaților trebuie să aibă la bază informații – cheie despre recompensele dorite, despre performanțele urmărite și despre felul în care se pot atinge. Este esențial de cunoscut felul în care se vor corela recompensele cu performanțele dorite. Trebuie estimat factorii ce pot afecta negativ funcționarea mecanismului de motivare și stabilită modalitatea de evaluare a funcționării mecanismului de evaluarea performanței.

Recompensarea performanței

Recompensarea poate fi:

- financiară:
 - salarizare
 - prime
 - promovări
 - instruire
 - nefinanciară:
 - aprecierea calității activității
 - acordarea unor premii într-un cadru formal
 - menționare în publicațiile organizației
 - libertate în privința sarcinilor și/sau a orelor de lucru
 - munca variată, interesantă
 - îndatoriri importante
- implicarea în luarea deciziilor.

Condițiile în care salarizarea poate fi făcută în raport cu performanța sunt următoarele:

- performanța poate fi precis măsurată
- partea variabilă a salariului este semnificativă
- relația între salariu și performanță este clară
- există oportunități de creștere a performanței.

Existe o serie de elemente specifice resurselor umane pe care un manager de proiect trebuie să le cunoască. Acestea îi sunt utile în momentul în care trebuie să își formeze echipa. Iată mai jos care sunt aceste elemente.

ANALIZA POSTULUI: Procesul prin care se determină sarcinile și abilitățile necesare pentru un anumit post și ce fel de persoană trebuie să-l ocupe.

FIȘA POSTULUI: Enumerarea principalelor sarcini, responsabilități, relații de lucru și condiții de lucru.

SPECIFICAȚIILE POSTULUI: Enumerarea cerințelor pentru ocuparea postului (educație, abilități, trăsături de personalitate)

ANALIZA POSTULUI

Scopul unei instituții este de a da fiecărei persoane un rol separat, distinct și de a asigura că aceste poziții sunt coordonate astfel încât organizația să-și atingă scopul. Modul în care este organizat personalul derivă din planificarea activităților instituției pe perioada următoare. Cel mai simplu mod de a descrie organizarea resurselor umane este organigrama.

Organigrama nu spune prea multe despre instituție, nu mai mult decât spune o hartă despre orașele figurate pe ea. În nici un caz nu înlocuiește descrierea posturilor.

Care este utilitatea și care sunt limitele privind informația ce rezultă dintr-o organigramă rezultă din tabelul următor:

Ce arată	Ce nu arată
Titlu fiecărui post Cine dă socoteală în fața cui Cine răspunde de o anumită secțiune/departament Ce diviziuni există în instituție (departamente etc.) Care este linia de comandă Locul fiecărui angajat în instituție	Descrierea responsabilităților individuale și a sarcinilor zilnice Căile reale de comunicare în instituție În ce costă și cum se realizează supervizarea angajaților Nivelul real de autoritate și putere al fiecărei poziții

Informațiile necesare pentru analiza postului sunt:

- Scopul postului – contribuția postului în organizație sau în cadrul proiectului (care sunt nevoile care au dus la înființarea postului)
- Responsabilitatea care le acoperă
- Activitățile ce trebuie îndeplinite, cum, de ce și când
- Comportamentul uman așteptat: observare, comunicare, luarea deciziilor
- Standarde de performanță: calitative, cantitative, timp de execuție, etc. (pe baza cărora se evaluează munca angajatului)
- Mediul de lucru
- Cerințe privind ocupantul postului: nivel de cunoștințe sau abilități (educație, instruire, experiență etc.) și caracteristici fizice, personalitate, interese, etc.

La ce folosesc rezultatele pe care le obținem în urma unei asemenea analize? Iată mai jos:

- La proiectarea procesului de recrutare și selecție a ocupantului unui post, prin aceea că oferă informații privind ce presupune un anumit post și cerințele privind ocupantul postului.
- La luarea deciziei privind condițiile de lucru
- În aprecierea performanței angajaților
- În proiectarea dezvoltării individuale ale angajaților
- Pentru a asigura acoperirea tuturor sarcinilor de îndeplinit.

Am văzut până acum care sunt etapele formării echipei de proiect, de ce este importantă motivarea, tipuri de motivare și cum putem, ca manageri de proiect, să stabilim de ce fel de oameni avem nevoie, de ce fel de poziții în cadrul proiectului etc. dar...ce se întâmplă cu managerul de proiect, care este rolul său?

Managerul de proiect este cel care:

- indică direcția, perspectiva, orientarea strategică, armonizează obiectivele proiectului cu obiectivele organizației în ansamblu;
- trebuie să realizeze echilibrul între cei patru factori constrângători: buget – timp – calitate – domeniul;
- se confruntă cu unele provocări, derivate din caracteristicile intrinseci ale oricărui proiect („managerul de proiect are puțină autoritate organizațională, dar o responsabilitate imensă, ceea ce reprezintă o provocare din punct de vedere managerial”)
- trebuie să realizeze un echilibru între proiect și:
 - beneficiarii direcți/ clienți;
 - grupurile interesate/afectate de acțiunile/rezultatele acestuia;
 - organizațiile/ departamentele către care au fost subcontractate diverse componente ale proiectului;
 - ministerul/agenția în competența căruia se află proiectul,
 - cerințele sursei de finanțare, procedurile și constrângerile formulate de aceasta.

Ultima ediție a manualului pe baza căruia Project Management Institute organizează concursul în vederea obținerii titlului de manager de proiect profesionist delimitează nouă domenii de expertiză ale managementului de proiect:

- managementul armonizării activităților componente;
- managementul ariei de cuprindere a proiectului;
- managementul timpului; managementul costului;
- managementul calității;
- managementul resurselor umane;
- managementul comunicării;
- managementul riscului;
- managementul achizițiilor;

Managerul de proiect este persoana care trebuie să cunoască în detaliu proiectul, să își cunoască echipa și să cunoască foarte bine resursele de care dispune în fiecare etapă.

NU este, însă, cel care trebuie să le facă pe toate. Tocmai de aceea în cadrul unei echipe de proiect foarte importantă este delegarea sarcinilor și evitarea supra alocării resurselor umane.

Succesul muncii în echipa de proiect

Legat de echipa de proiect, unul din factorii care determină *succesul* proiectului este *coeziunea* și *satisfacția membrilor ei*.

Având în vedere că o echipă de proiect poate fi alcătuită din membri același organizații, dar și din persoane care nu au nimic de-a face cu aceasta, specialiști, experți sau membri ai altor organizații partener în proiect, de aceeași naționalitate sau de naționalități diferite, este foarte importantă o bună cunoaștere a membrilor echipei pentru a evita situații în care aceștia nu se implică, nu realizează sarcinile atribuite ceea ce, în ansamblu, afectează derularea întregului proiect.

Iată, mai jos, câteva exemple de obstacole care pot interveni în calea performanței de proiect

Valorile culturale (naționalitate, educație, zona geografică...)

- **Abordările individuale** (individualism vs. colectivism...)
- **Stiluri diferite** (patern-uri de comportament, valori, perspective diferite...)
- **Politica** (atitudinea în general față de idei, proiecte..)
- **Lipsa direcțiilor strategice** („cultura corporativă”)
- **Lipsa unor obiective clare pentru performanță** (incertitudine...)

- **Lipsa trainingului** (cunoștințe, aptitudini insuficiente – specifice sau comunicaționale...)

Pentru a evita situații neplăcute este extrem de important să existe o comunicare cât mai bună între managerul de proiect și fiecare membru al echipei cât și între toți membri echipei. În vederea asigurării unei comunicări eficiente trebuie avute în vedere următoarele elemente:

- formularea concisă și precisă a mesajului pentru a fi înțeles ușor și integrat;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului
- asigurarea fluenței și a reversibilității comunicării
- utilizarea unui limbaj comun de către emițător și receptor
- simplificarea și decongestionarea canalelor de comunicare
- asigurarea flexibilității și a adaptabilității sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situație

Este important ca fiecare membru al echipei de proiect să își cunoască foarte bine sarcinile și atribuțiile, ce, cum și când trebuie să facă, față de cine raportează, cine îl poate înlocui în condiții de forță majoră (de exemplu) astfel încât derularea proiectului să nu fie afectată. De asemenea, este foarte important să știe ce NU trebuie să facă, tocmai pentru a evita situația neplăcută în care doi membri ai echipei se concentrează pe aceeași sarcină în condițiile în care unul singur o putea realiza. O asemenea situație nu duce decât la costuri suplimentare: este consumat mai mult timp, sunt alocate două resurse pentru aceeași sarcină fiind, astfel, cheltuiți mai mulți bani (ambii membri ai echipei de proiect ar fi plătiți pentru același lucru).

Practic toate aceste elemente se regăsesc în **fișa postului**, care a fost definită și descrisă mai sus în cadrul acestui capitol. Acesta este folosită și în cazul membrilor unei echipe de proiect, proiectul în sine putând fi considerat o organizație temporară. Deși, în proiect pot participa chiar membrii ai aceleiași organizații care își cunosc clar atribuțiile la nivel de organizație, este necesară realizarea unei fișe a postului pentru că foarte multe, sau chiar toate, atribuțiile din cadrul proiectului nu se suprapun cu cele din cadrul organizației. Mai mult, o asemenea fișă a postului este necesară în momentul în care echipa de proiect este alcătuită din persoane care provin din mai multe organizații.

Fișa postului, în cazul membrului unui proiect poate cuprinde următoarele elemente:

- titlul postului (de exemplu: manager de proiect, asistent manager proiect, responsabil financiar, specialist IT, responsabil comunicare etc.)
- cine se subordonează față de cine, relațiile de lucru (de exemplu: asistentul manager răspunde direct de managerul de proiect sau specialistul în IT răspunde direct responsabilului cu comunicarea etc.)
- cine coordonează un set de activități (pachet de lucru) (de exemplu: responsabilul cu comunicarea coordonează campania de promovare a proiectului)
- ce responsabilități are persoana respectivă (de exemplu: responsabilul cu comunicarea: coordonează toate activitățile de comunicare, coordonează membrii din echipa de proiect implicați în activitățile de comunicare, păstrează legătura cu tipografia, validează variantele de site, de broșuri etc. realizează rapoarte legate de activitățile de comunicare și le prezintă managerului de proiect etc.)
- în ce condiții de muncă va trebui să lucreze (de exemplu: responsabilul cu comunicarea va avea la dispoziție un laptop, telefon, va lucra într-un birou personal etc.)

În concluzie:

Având în vedere toate cele menționate mai sus este bine de avut în vedere și crearea unei organigrame a echipei de proiect. Organigrama arată ca o hartă a proiectului, indicând titlul fiecărui post, cine se subordonează cui, care sunt diviziunile proiectului și responsabilii acestora, precum și modul în care se comunică. De asemenea, în condițiile în care sarcinile din cadrul proiectului sunt altele față de aceea ce un membru al echipei de proiect realizează în mod curent în cadrul organizației/ firmei este de dorit să fie întocmit și o fișă a postului strict

Capitolul 10 Managementul contractelor

Ca manageri de proiect, mai ales în cazul în care urmărim atragerea unor finanțări europene, trebuie să știm că pentru orice tip de achiziție pe care va trebui să o facem în cadrul proiectului nostru vom fi obligați să respectăm și să aplicăm Legea achizițiilor publice. Iată mai jos o scurtă prezentare a câtorva elemente esențiale reglementate de aceasta. De reținut este faptul că modificări apar în mod frecvent, de aceea, în momentul în care trebuie, fie să achiziționăm un bun sau un serviciu pentru proiectul nostru, fie, organizația sau compania noastră participă la o procedură de achiziții, este de dorit să verificăm dacă legislația a fost sau nu modificată și să respectăm ultimele sale prevederi.

Obiectivele noii legislații în ceea ce privește achizițiile publice sunt:

- promovarea concurenței între operatorii economici;
- garantarea tratamentului legal și nediscriminarea operatorilor economici;
- asigurarea transparenței și integrității procesului de achiziție publică;
- asigurarea utilizării eficiente a fondurilor publice prin aplicarea procedurilor de atribuire

În cadrul sistemului achizițiilor publice, putem identifica mai multe elemente componente.

Acestea sunt:

- autoritatea de reglementare;
- autoritățile contractante;
- operatorii economici;
- supraveghetorii sistemului.

Iată mai jos, pe scurt, o prezentare a fiecăruia dintre elementele menționate anterior:

Autoritatea de reglementare

În cadrul sistemului de achiziție publică, autoritatea de reglementare este reprezentată de ***Autoritatea Națională pentru Reglementarea și Monitorizarea Achizițiilor Publice (ANRMAP)***. ANRMAP este o instituție publică independentă, cu personalitate juridică, în subordinea Guvernului.

Rolul fundamental al ANRMAP este elaborarea, și implementarea politicii în domeniul achizițiilor publice.

Autoritatea contractantă

În cadrul sistemului, autoritățile puterii publice și alte persoane juridice de drept privat ce desfășoară activități în domeniul utilităților sunt denumite autorități contractante și joacă rolul de ***cumpărător***. Autoritate contractantă, din acest punct de vedere poate fi, de exemplu: Ministerul Justiției în momentul în care achiziționează un nou soft, Consiliul Județean Alba, în momentul în care renovează o parte a sediului sau achiziționează mobilier nou, Universitatea

din Pitești, în momentul în care urmărește să organizeze un eveniment, orice societate comercială care derulează un proiect finanțat de fonduri publice.

Operatorul economic

Prin ***operator economic*** se înțelege orice furnizor, prestator sau executant care oferă în mod licit pe piață produse, servicii și / sau execută lucrări.

Calitatea de operator o poate deține: fie, o persoană juridică, fie, un grup de astfel de persoane de drept public sau de drept privat.

Supraveghetorii sistemului

Cei ce supraveghează modul de funcționare a sistemului achizițiilor publice sunt:

- Ministerul Finanțelor Publice;
- Curtea de Conturi;
- ANRMAP;
- Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor.

În ce domenii se aplică, însă, prevederile legislației?

Dispozițiile ordonanței și a actelor normative date în aplicare sunt obligatorii pentru:

- atribuirea contractului de achiziție publică;
- încheierea acordului-cadru;
- organizarea concursului de soluții.

Sunt exceptate de la aplicarea prevederilor ordonanței:

- ***acele contracte*** de achiziție publică atribuite de o autoritate în domeniul apărării și securității naționale dacă prin intermediul acestora s-ar crea circumstanțe care:
 - ar conduce la divulgarea unor informații contrare intereselor esențiale de securitate a țării; sau
 - implică protecția unor interese esențiale de securitate ale țării și sunt în legătură cu producția sau comercializarea de arme, muniții și material de război.
- ***acele contracte*** de achiziție publică care au fost declarate cu caracter secret de către autoritățile abilitate;
- ***acele contracte*** de achiziție publică care necesită impunerea unor măsuri speciale de siguranță pentru protejarea unor interese naționale;
- ***acele contracte*** de achiziție publică atribuite ca urmare a unui acord internațional încheiat în conformitate cu prevederile Tratatului cu unul sau mai multe state care nu sunt membre ale Uniunii Europene și ***care vizează furnizarea de produse sau execuția de lucrări***, destinate implementării sau exploatării unui proiect în comun de către statele semnatare, și numai dacă prin acordul respectiv a fost menționată o procedură specifică pentru atribuirea contractului respectiv;
- ***acele contracte*** de achiziție publică atribuite ca urmare unui acord internațional referitor la staționarea de trupe, și numai dacă prin acordul respectiv a fost prevăzută o procedură specifică pentru atribuirea contractului respectiv;
- ***acele contracte*** de achiziție publică atribuite ca urmare a aplicării unei proceduri specifice unei organizații internaționale.

Sunt exceptate, de asemenea de la prevederile ordonanței:

- ***acele contracte de servicii*** care au ca obiect cumpărarea sau închirierea, prin orice mijloace financiare, de terenuri, clădiri existente, alte bunuri imobile, sau a drepturilor asupra acestora;

- **acele contracte de servicii** care au ca obiect cumpărarea, dezvoltarea, producția sau coproducția de programe destinate difuzării, de către instituții de radiodifuziune și televiziune;
- **acele contracte de servicii** care au ca obiect prestarea de servicii de arbitraj și conciliere;
- **acele contracte de servicii** care au ca obiect prestarea de servicii financiare în legătură cu emiterea, cumpărarea, vânzarea sau transferul valorilor mobiliare, ori a altor instrumente financiare, în special operații ale autorității contractante efectuate în scopul atragerii de resurse financiare și / sau de capital, precum și la prestarea de servicii specifice unei bănci centrale de către Banca Națională a României;
- **acele contracte de servicii** care au ca obiect angajarea de forță de muncă, respectiv încheierea de contracte de muncă;
- **acele contracte de servicii** care au ca obiect prestarea de servicii de cercetare-dezvoltare, remunerate în totalitate de autoritatea contractantă și ale căror rezultate nu sunt destinate, în mod exclusiv, autorității contractante în propriul beneficiu;
- **acele contracte de servicii** atribuite unei alte autorități contractante sau unei asocieri de autorități contractante, dacă acestea beneficiază de un drept exclusiv pentru prestarea serviciilor respective, în virtutea legii sau a altor acte cu caracter normativ care sunt publicate, în măsura în care acestea sunt compatibile cu prevederile Tratatului.

Alte excepții specifice de la domeniul de aplicare

Un **subiect de drept** căruia o autoritate contractantă, în baza competențelor sale legale i-a acordat **drepturi speciale sau exclusive** de a presta un serviciu public **are obligația de a respecta** numai **principiul nediscriminării** atunci când acesta atribuie **contracte de furnizare** către terți.

Procesul de achiziție publică reprezintă o succesiune de etape, la finalul parcurgerii acestora, autoritatea contractantă intrând în posesia bunului sau serviciului solicitat inițial. Iată care sunt, conform Ghidului Achizițiilor Publice, publicat de ANRMAP, aceste etape:

	Etapă	Operațiune
1	Întocmirea programului anual al achizițiilor publice	<ul style="list-style-type: none"> - identificarea necesități - estimare valoare și modalități de obținere - punerea în corespondență cu CPV - ierarhizare - alegere procedură - identificare fonduri - elaborare calendar - definitivare și aprobare program - dacă se impune, elaborarea și transmiterea anunțului de intenție
2	Elaborarea documentației de atribuire/selectare	<ul style="list-style-type: none"> - stabilire specificații tehnice sau documentația descriptivă - stabilire cauze contractuale - stabilire cerințe minime de calificare, dacă este cazul, criterii de selectare - stabilire criteriul de atribuire - dacă este cazul, solicitare garanție de participare - completarea Fișei de date a achiziției - stabilire formulare și modele

		- anunț către Ministerul Finanțelor Publice privind verificarea procedurală - definitivare documentație de atribuire
3	Chemare la competiție	publicarea anunțului de participare - punerea la dispoziție a documentației de atribuire - răspuns la solicitările de calificări - reguli de participare și de evitare a conflictului de interese
4	Derulare procedură de atribuire	- dacă este cazul, primire candidatură și selectare candidați - dacă este cazul, derularea rundelor de discuție termen pentru elaborare oferte primire oferte deschidere examinare și evaluare oferte stabilire oferta câștigătoare anulare procedură, dacă este cazul
5	Atribuire contract de achiziție publică sau încheiere acord cadru	- notificare rezultat - perioada de așteptare - dacă este cazul, soluționare contestații - semnare contract/încheiere acord-cadru - transmitere spre publicare anunț de atribuire
6	Încheiere dosar de achiziție publică	- definitivare dosar de achiziție publică
7	Derulare contract / acord cadru	- dacă este cazul, constituirea garanției de bună execuție - intrare în definitivare - îndeplinirea obligațiilor asumate și recepții parțiale
8	Finalizare contract	- recepție finală - dacă este cazul, eliberare garanție de bună execuție
9	Analiza procesului	- concluzii - măsuri de îmbunătățire

Regula de eligibilitate privind naționalitatea și originea. Când se aplică această lege?

Conform articolului 14 din OUG. 23/2006 (modificată prin OUG 94/2007), această ordonanță de urgență nu se aplică atunci când contractul de achiziție publică este atribuit ca urmare a:

- un acord internațional, încheiat în conformitate cu prevederile din Tratat, cu unul sau mai multe state care nu sunt State Membre ale UE, privind furnizarea de produse sau execuția de lucrări destinate implementării sau exploataării unui proiect, în comun cu statele semnatare, și numai dacă prin acordul respectiv a fost menționată o procedură specifică pentru atribuirea contractului respectiv;
- un acord internațional referitor la staționarea de trupe și numai dacă prin acordul respectiv a fost menționată o procedură specifică pentru atribuirea contractului respectiv;
- Aplicării unei proceduri specifice unei organizații internaționale.

Ca o consecință a celor prezentate mai sus, regulile de eligibilitate privind naționalitatea și originea pentru achizițiile realizate în condițiile managementului fondurilor PHARE și a

celorlalte fonduri europene vor fi stipulate în PRAG, fără a intra în contradicție cu prevederile legislației române existente în prezent.

Conform prevederilor din PRAG, clauza 2. 3. 1. „>Regula naționalității și originii”, Autoritatea Contractantă garantează competiție loială și tratament egal la achiziții pentru orice persoană fizică sau juridică dacă naționalitatea este stipulată în mod explicit în acest document. Regula privind naționalitatea se aplică:

- Persoanelor fizice/ juridice și experților propuși în ofertă cu scopul semnării contractelor de servicii finanțate de Comunitatea Europeană;
- Candidaților persoane fizice/ juridice, bunurilor achiziționate și experților propuși pentru a realiza diferite activități prin contractele de achiziție de bunuri;
- Candidaților persoane fizice/ juridice și bunurilor achiziționate prin contracte de lucrări care vor aparține beneficiarilor la sfârșitul contractului.

Toate bunurile și materialele achiziționate printr-un contract finanțat dintr-un instrument al Comunității trebuie să provină din cadrul Comunității Europene sau dintr-un strat eligibil.

Publicitate/ anunț

Conform prevederilor art. nr. 55 (1) din OUG nr. 34/2006, „Anunțul de participare se publică în SEAP (Sistemul Electronic al Achizițiilor Publice) și în Monitorul Oficial al României, partea a VI-a – „Achiziții publice” și, după caz, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene”.

Dacă valoarea totală estimată a contractului care va fi acordat în următoarele 12 luni este egală sau mai mare cu echivalentul în RON a 750,000 Euro, în conformitate cu art. 5 (1) din ordonanța mai sus menționată, Autoritatea Contractantă trebuie să publice un Anunț de Intenție în jurnalul Oficial al Uniunii Europene, în SEAP și în Monitorul Oficial al României, partea a VI-a – „Achiziții publice”. În toate celelalte cazuri, publicarea anunțului de intenție este opțională, dar în nici un caz nu exonerează Autoritatea Contractantă de la obligația de a publica Anunțul de participare.

În consecință, beneficiarul contractului de garant va respecta prevederile OUG 34/2006 și, prin intermediul MMSSF, va publica Anunțul de participare în **Monitorul Oficial al României, partea a VI - - „Achiziții publice”**, și la două zile după publicarea sa, în conformitate cu prevederile din PRAG, beneficiarii contractului de grant vor publica Anunțul de participare într-o publicație cu răspândire largă, respectând aceleași informații furnizate prin intermediul Monitorului Oficial (nici o altă informație suplimentară nu va fi oferită în acest fel).

Publicarea în Monitorul oficial al României, partea a VI-a- „Achiziții publice” se va realiza prin intermediul MMSSF, care va prelua anunțurile beneficiarilor contractelor de grant. Înainte de a fi transmis către MMSSF, anunțul va fi verificat de către Autoritatea de Implementare.

Pentru publicarea în Monitorul Oficial, limitele stipulate de OUG nr. 34/2006 vor fi respectate.

În cazul unei licitații locale deschise, anunțul de participare este publicat în statul beneficiar (a se vedea PRAG, secțiunea 4. 4). De asemenea, este posibilă publicarea întregului anunț de participare și a dosarului de licitație pe site-ul web. Această publicare este responsabilitatea statului beneficiar.

CPV (Common Procurement Vocabulary)

Orice contract de achiziții publice, mai bine spus, obiectul unui asemenea contract trebuie corelat cu **sistemul de grupare și codificare utilizat în Vocabularul comun al achizițiilor publice (CPV)**. Practic, acest lucru înseamnă încadrarea produsului, serviciului sau lucrării în **codul de 8 cifre** care descrie cu cea mai mare acuratețe acest produs, serviciu sau lucrare. Important este că Autoritatea Contractantă să descrie cât mai corect obiectul contractului. Astfel, dacă nivelul de informații oferit de codul CPV este insuficient, se va face referire la

diviziunea, grupa, clasa, sau categoria care descrie cel mai bine obiectul achiziției (un cod mai general, care poate fi recunoscut prin faptul că are mai multe zerouri în coadă).

De ce folosim CPV?

Prin utilizarea codurilor CPV se pot lesne depăși barierele lingvistice între Autoritatea Contractantă și orice tip de ofertanți, asigurându-se egalitatea de șanse, transparența și nediscriminarea în ceea ce privește participarea la o procedură de achiziții publice.

Tocmai de aceea este foarte importantă încadrarea cât mai corectă într-un cod CPV. Este, de asemenea, o modalitate prin care Autoritatea Contractantă se va asigura că va menționa cu acuratețe ceea ce dorește să achiziționeze, evitându-se eventualele neînțelegeri și întârzieri cauzate de aceasta.

Iată mai jos un exemplu de încadrare într-un cod CPV pentru un contract de servicii de transport rutier adaptat pentru echipamente tehnologice fragile

Diviziunea : **60000000** Servicii de transport terestru și prin conducte

Grupa: **60100000** Servicii de transport terestru

Clasa: **60120000** Servicii de transport terestru de marfă

[...]

Categoria **60122000** Servicii de transport rutier de mărfuri

60122100 Serviciu de transport rutier de mărfuri cu vehicule specializate

60122110 Servicii de transport cu vehicule frigorifice

60122120 Servicii de transport cu autocisterne

60122130 Servicii de transport cu vehicule adaptate la mărfuri în vrac.

60122140 Servicii de transport cu vehicule portcontainer

60122150 Servicii de transport cu vehicule de transport mobilă

60122160 Servicii de transport siguranța

60122170 Servicii de transport medical

În această situație, autoritatea contractantă va trebui să aleagă 60122100 „Servicii de transport rutier de mărfuri cu vehicule specializate” întrucât nici unul dintre codurile care urmează după el nu corespunde întru totul nevoilor acesteia de achiziție. Dacă este cazul, va putea, utiliza și vocabularul suplimentar pentru a specifica cu mai mare precizie obiectul contractului.

Procedurile de achiziții publice

În funcție de o serie de elemente, Autoritatea Contractantă va stabili ce tip de procedură este aplicabilă. Iată care sunt factorii care trebuie avuți în vedere:

- Complexitatea contractului de achiziție publică respectiv;
- Costurile implicate de atribuirea contractului respectiv;
- Nivelul de dezvoltare și concurența pe piață din domeniul în care va avea loc achiziția pentru a se putea alege între licitație deschisă și licitație restrânsă;
- Constrângeri cum ar fi urgența, compatibilitatea cu produse;

Cumpărarea sau atribuirea directă

Cumpărarea sau atribuirea directă se aplică în cazul în care se achiziționează produse, servicii sau lucrări a căror valoare (fără TVA) cumulată pe parcursul unui an, nu depășește echivalentul în lei a 10. 000 EUR.

Cumpărarea directă se realizează pe bază de document justificativ (cum este, de exemplu, o factură fiscală) care se consideră a fi baza legală pentru plată.

Praguri în aplicarea procedurilor pentru acordarea contractelor

Principiul de bază pentru aplicarea procedurilor de achiziții este reprezentat de folosirea unui sistem competitiv cu scopul de a furniza o transparență mai mic preț.

Autoritatea Contractantă trebuie să garanteze o competiție loială și un tratament egal în derularea procedurilor de achiziție și în contractele finanțate de Comisia Europeană. Regulile

aplicabile procedurilor pentru achizițiile publice de servicii, bunuri și lucrări sunt menționate în tabelele de mai jos.

SERVICII
X ≤ 10. 000 Euro

Invitație (negociere directă)

BUNURI
X < 150. 000 Euro dar ≥ 30. 000 Euro Procedură de licitație deschisă
X < 30. 000 Euro dar > 10. 000 Euro Procedură de negociere competitivă
10. 000 Euro < X < 30. 000 Euro Cerere de ofertă (cel puțin 5 oferte)
X ≤ 10. 000 Euro Invitație (negociere directă)

LUCRĂRI

10. 000 Euro < X < 500. 000 Euro Cerere de ofertă (cel puțin 5 oferte)
X ≤ 10. 000 Euro Invitație (negociere directă)

În conformitate cu prevederile legislației române în vigoare. De asemenea, prin aplicarea acestor praguri, se vor asigura transparența și competiția loială.

Conform art. 124 din ordonanță, modificat, Autoritatea Contractantă are dreptul de a **procedura de cerere de oferte numai în cazul în care valoarea estimată, fără TVA, a contractului de achiziție publică este mai mică decât echivalentul în lei a următoarelor praguri:**

- pentru contractul de furnizare: 75. 000 Euro;
- pentru contractul de servicii: 75. 000 Euro;
- pentru contractul de lucrări;500. 000 Euro.

Conform art. 19 din OUG nr. 34/2006, modificat, Autoritatea Contractantă are dreptul de a folosi procedura de achiziție directă pentru servicii, produse sau lucrări în cazul în care valoarea contractului de achiziții publice pentru fiecare serviciu, produs sau lucrare nu depășește echivalentul în RON a 10. 000 de Euro.

În cazul în care este necesară achiziționarea de bunuri ca materiale consumabile, se va încheia un contract pentru valoarea totală **din linia de buget respectivă**, în conformitate cu valoarea pragului și luând în considerare posibilitatea unor clauze contractuale, cum ar fi furnizarea produselor la sediul beneficiarului sau livrarea la comandă.

Documentația de atribuire

Documentația de atribuire reprezintă acele documente care conțin cerințe formale, tehnice și financiare, care permit descrierea obiectivă a obiectului de achiziție publică și pe baza căruia operatorul economic își va elabora oferta.

Documentația de atribuire trebuie să fie finalizată **înainte** de transmiterea spre publicare a anunțului de participare, sau, către operatorii economici a invitației de participare.

În cazul în care, documentația este pusă la dispoziție pe suport hârtie și / sau pe suport magnetic, **atunci** autoritatea contractantă are dreptul de a stabili un preț, cu condiția ca acesta să nu depășească costul multiplicării documentației, la care se poate adăuga, dacă este cazul, costul transmiterii prin poștă.

Iată, mai jos care sunt elementele componente minime ale documentației de atribuire:

- caietul de sarcini sau, după caz, documentația descriptivă;
- clauzele contractuale obligatorii;
- fișa de date achiziției;
- formulare și modele;

- alte informații cu privire la impozitare, protecția mediului, protecția muncii.

Caietul de sarcini

Procedurile care necesită întocmirea unui caiet de sarcini sunt: licitația deschisă, licitația restrânsă, cerere de ofertă prin compartimentul intern specializat sau prin specialiști (consultanți) angajați în acest scop. Caietul de sarcini este realizat de către Autoritatea Contractantă și reprezintă descrierea obiectivă a produselor, serviciilor sau lucrărilor necesare autorității contractante, conținând, în mod obligatoriu și specificații tehnice (cu alte cuvinte, cerințe, prescripții sau caracteristici tehnice prin intermediul cărora sunt descrise produsele, serviciile sau lucrările).

Specificațiile tehnice se pot referii la:

- caracteristici referitoare la nivelul calitativ, tehnic și de performanță;
- cerințe privind impactul asupra mediului înconjurător;
- siguranța de exploatare;
- dimensiuni, terminologie, simboluri, teste și metode de testare, ambalare, etichetare, marcare și instrucțiuni de utilizare produs, tehnologii și metode de producție;
- sisteme de asigurare a calității și condiții pentru certificarea conformității cu standardele relevante sau alte asemenea.

Iar, în cazul contractelor pentru lucrări, acestea pot face referire și la:

- prescripții de proiectare și de calcul a costurilor;
- la verificarea, inspecția și condițiile de recepție a lucrărilor;
- la verificarea, inspecția și condițiile de recepție a tehnicilor, procedeele și metodelor de execuție;
- orice alte condiții cu caracter tehnic pe care autoritatea contractantă este capabilă să le descrie, în funcție și de diverse acte normative și reglementări generale sau specifice, în legătură cu lucrările finalizate și cu materialele sau alte elemente componente ale acestor lucrări.

Specificațiile tehnice se definesc prin rapoarte la: standardele naționale care adoptă standardele europene, omologări tehnice europene, standardele internaționale, alte referințe de natură tehnică elaborate de organisme de standardizare europene, alte standarde, omologări sau reglementări tehnice naționale privind utilizarea produselor sau proiectarea, calculul și execuția lucrărilor. De asemenea, pot face precizări cu privire la: performanțele și / sau cerințele funcționale, susținute prin referirea la standarde, omologări tehnice, specificații tehnice comune, ca mijloc de prezumție a conformității cu nivelul de performanță și / sau cerințe funcționale solicitate; fie, combinat, respectiv, pentru anumite caracteristici prin precizarea performanțelor și / sau cerințelor funcționale și pentru alte caracteristici prin referirea la standarde sau omologări tehnice.

Iată, mai jos, care sunt documentele care pot atesta conformitatea cu specificațiile tehnice solicitate:

- dosarul tehnic al producătorului;
- un raport de încercare / testare emis de un organism recunoscut cum ar fi: un laborator neutru de încercări și calibrare, sau un organism de certificare și inspecție care asigură respectarea standardelor europene aplicabile.

Este interzisă definirea în caietul de sarcini, a unor specificații tehnice care indică o anumită origine, sursă, producție, un procedeu special, o marcă de fabrică sau de comerț, un brevet de

invenție, o licență de fabricație, care au ca efect favorizarea sau eliminarea anumitor operatori economici sau anumitor produse. O astfel de referire este permisă în mod excepțional în situația în care o descriere suficient de precisă și inteligibilă a obiectului contractului nu este posibilă și trebuie să fie însoțită de mențiunea ”sau echivalent”.

Documentația descriptivă

Documentația descriptivă ține loc de caiet de sarcini în cazul aplicării procedurilor de negociere și dialog competitiv.

Documentația descriptivă conține:

- o descriere a necesităților, obiectivelor și constrângerilor autorității contractante;
- orice alte informații pe baza cărora se va derula dialogul pentru identificarea soluțiilor viabile;
- în cazul dialogului competitiv, dacă s-a hotărât astfel, primele care vor fi acordate participanților la dialog;
- posibilitatea de a realiza dialogul sau negocierea în runde succesive, cu scopul de a reduce numărul de soluții discutate sau propuneri de oferte.

Stabilire clauzelor contractuale obligatorii

Contractul de achiziție publică reprezintă instrumentul juridic prin care organismele publice intră în relații comerciale cu operatorii economici pentru a-și satisface necesitățile de produse, servicii sau lucrări. ***Contractul de achiziție publică*** se încheie în formă scrisă, în cel puțin **două** exemplare în urma unor proceduri de atribuire sau în baza unui acord – cadru.

Cerințe privind situația personală a operatorului economic

Documentația de atribuire trebuie, în mod obligatoriu, să facă referire și la cazurile în care un operator economic este exclus. Pentru a evita excluderea dintr-o procedură de atribuire a contractului de achiziție publică, operatorul economic ***trebuie să prezinte*** documentele edificatoare prin care ***să facă dovada că nu:***

- se încadrează în situația de a fi fost condamnat în ultimii 5 ani printr-o hotărâre judecătorească definitivă pentru:
 - participare la activități ale unei organizații criminale,
 - corupție,
 - fraudă,
 - spălare de bani.
- se află într-una sau mai multe situațiile de mai jos și numai dacă s-a solicitat expresia acesta , respectiv, că nu:
 - este în stare de faliment ori lichidare, afacerile îi sunt administrate de către un judecător sindic
 - activitățile sale comerciale sunt suspendate sau fac obiectul unui aranjament de creditorii;
 - face obiectul unei proceduri legale pentru declararea sa în una dintre situațiile de mai sus;
 - nu și-a îndeplinit obligațiile de plată a impozitelor, taxelor, și contribuțiilor de asigurări sociale către bugetul general consolidat;
 - a adus atingeri eticii profesionale sau pentru comiterea unei greșeli în materie profesional;
 - prezintă informații false sau nu prezintă informațiile solicitate de către autoritatea contractantă.

Sunt considerate **documente care demonstrează eligibilitatea:**

- certificate,
- caziere juridice,
- alte documente echivalente emise de autorități competente din țara respectivă.

Cerințe privind capacitatea de exercitare a activității profesionale

În documentația de atribuire se precizează, de asemenea, dacă trebuie demonstrată capacitatea de exercitare a activității profesionale.

Pentru a-și demonstra capacitatea de exercitare a activității profesionale operatorul economic va prezenta documente edificatoare prin care să dovedească:

- forma de înregistrare ca persoană fizică sau juridică și dacă este cazul,
- atestarea ori apartenența din punct de vedere profesional, în conformitate cu prevederile din țară în care ofertantul / candidatul este stabilit.

Cerințe privind situația economică și financiară

Situația economică și financiară reprezintă un indicator prin a cărui demonstrare operatorul este considerat calificat pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectiv.

În documentația de atribuire vor fi indicate cerințele minime privind capacitatea economică și financiară pe care operatorul economic trebuie să le îndeplinească pentru a fi considerat calificat.

Pentru a-și demonstra capacitatea economică și financiară operatorul economic va prezenta documente edificatoare cum ar fi:

- declarații bancare corespunzătoare sau, după caz, dovezi privind asigurarea riscului profesional;
- bilanțul contabil sau extrase de bilanț, în cazul în care publicarea acestor bilanțuri este prevăzută de legislația țării în care este stabilit ofertantul / candidatul;
- declarații privind cifra de afaceri globală sau, dacă este cazul, privind cifra de afaceri în domeniul de activitate aferent obiectivului contractantului într-o perioadă anterioară care vizează activitatea din cel mult ultimii 3 ani, în măsura în care informațiile respective sunt disponibile;
- auditul financiar emis de persoane autorizate.

Cerințe privind capacitatea tehnică și / sau profesională

Capacitatea tehnică și / sau profesională reprezintă un indicator prin a cărui demonstrare operatorul este considerat calificat pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectiv.

Documentația de atribuire va cuprinde cerințele minime privind capacitatea tehnică și / sau profesională pe care operatorul economic trebuie să le îndeplinească pentru a fi considerat **calificat**.

Capacitatea tehnică și / sau profesională se apreciază în funcție de:

- experiență,
- aptitudini,
- eficiența și eficacitatea ofertantului / candidatului.

Cerințe privind prezentarea de standarde de asigurare a calității

În cazul în care se solicită prezentarea unor certificate, în care se atestă respectarea anumitor standarde de asigurare a calității, atunci această solicitare trebuie să se raporteze la sistemele de

asigurare a calității bazate pe seriile de standarde Europene relevante certificate de organisme conforme cu seriile de standarde Europene privind certificarea .

Cerințe privind prezentarea de standarde de protecție a mediului

În condițiile în care se solicită prezentarea unor certificate, prin care să se dovedească respectarea anumitor standarde de protecție a mediului, atunci autoritatea trebuie să se raporteze: fie, la Sistemul Comunitar de Management Ecologic și Audit (EMAS); fie, la standarde de gestiune ecologică bazate pe seriile de standarde Europene sau internaționale în domeniu, certificate de organisme conforme cu legislația comunitară ori cu standardele Europene sau internațională privind certificarea.

Stabilirea criteriului de atribuire a contractului de achiziție publică

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică, poate fi:

- oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic;

sau

- în mod exclusiv, prețul cel mai scăzut.

Criteriul de atribuire a contractului de achiziție publică se precizează în mod obligatoriu în anunțul de participare și în cadrul documentației de atribuire și nu poate fi modificat pe toată durata procedurii.

„Oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”, presupune că oferta câștigătoare va fi cea care întrunește punctajul cel mai mare, rezultat din aplicarea unui sistem de factori de evaluare. ***Sistemul de factori de evaluare*** cuprinde diverși factori obiectivi privitori numai la ofertă, precum și ponderile relative stabilite pentru fiecare din aceștia sau un algoritm de calcul specific.

Factorii de evaluare a ofertei, pot fi, ***alături de preț:***

- caracteristici privind nivelul calitativ, tehnic sau funcțional;
- caracteristici de mediu;
- costuri de funcționare;
- raport cost / eficiență;
- servicii post-vânzare și asistență tehnică;
- termen de livrare sau de execuție,
- alte elemente considerate semnificative pentru evaluarea ofertelor.

Pentru fiecare factor de evaluare trebuie stabilită o pondere care să reflecte în mod corect importanța caracteristicii tehnice sau funcționale considerate a reprezenta un avantaj calitativ în cuantumul valoric al avantajelor de natură financiară pe care ofertanții le pot oferi prin asumarea unor angajamente suplimentare în raport cu cerințele minime prevăzute în caietul de sarcini.

„Prețul cel mai scăzut”, presupune că oferta stabilită ca fiind câștigătoare este aceea ofertă admisibilă, a cărei propunere tehnică corespunde la toate cerințele minime obligatorii solicitate și a cărei propunere financiară conține prețul cel mai scăzut.

Completarea fișei de date a achiziției

Fișa de date a achiziției cuprinde informații și instrucțiuni privind:

- autoritatea contractantă, în special cu privire la adresă – inclusiv telefon, fax, e-mail – persoane de contact, mijloace de comunicare etc.;
- adresa de unde se poate achiziționa, descărca, documentația de atribuire;
- activitatea autorității contractante;

- faptul că se achiziționează în numele altei autorități (dacă este cazul);
- modul de obținere de calificări și alte informații;
- soluționarea litigiilor,
- Consiliul Național de Soluționare a Contestațiilor, inclusiv adresa, telefon, fax, e-mail,
- obiectul contractului de achiziție publică și durata acestuia;
- modul în care se va finaliza procedura;
- după caz, acordul cadru, durata acestuia, număr de operatori, valoarea minimă, și maximă a unui contract subsecvent;
- existența loturilor și modul de abordare ;
- acceptarea /neacceptarea de oferte alternative;
- codul CPV;
- cantitatea produselor;
- despre garanții,
- termene de valabilitate a ofertei;
- procedura aplicată și dacă aceasta are ca etapă finală licitația electronică;
- cerințe minime de calificare precum și documentele care urmează să fie prezentate pentru dovedirea îndeplinirii criteriilor de calificare și selecție, dacă sunt solicitate;
- data limită de depunere (ora/ziua/luna/an), locul de depunere și ce alte formalități trebuie îndeplinite în legătură cu participarea la procedura de atribuire;
 - informația privind modul de elaborare și prezentare a propunerii tehnice și financiare,
 - informații privind modul de elaborare a ofertei;
 - informații detaliate și complete privind criteriul de atribuire.

Formulare și modele

Documentația de atribuire conține și **formulare stabilite de către autoritatea contractantă pe baza modelelor prevăzute de către ANRMAP**

Documentația de atribuire trebuie să conțină următoarele formulare:

- Fișa de date a achiziției,
- Formularul de ofertă,
- Formularul de contract,
- Formularul de scrisoare de garanție, dacă se solicită.

Garanția de participare

Garanția de participare reprezintă o modalitate de protejare a Autorității Contractante față de riscul unui eventual comportament necorespunzător al ofertantului pe întreaga perioadă derulată până la încheierea contractului de achiziție publică.

Garanția de participare se stabilește:

- În sumă fixă,
- Într-un quantum de maxim 2% din valoarea estimată a contractului de achiziție publică; perioada de valabilitate a garanției pentru participare va fi cel puțin egală cu perioada de valabilitate a ofertei.

Autoritatea contractantă poate alege una sau mai multe dintre următoarele modalități de constituire:

- Scrisoare de garanție bancară
- Depunerea la casieria autorității contractante:

- A unui ordin de plată sau filă CEC însoțită de un document prin care se specifică destinația;

Garanția de participare se restituie :

- Ofertantului câștigător, în cel mult trei zile lucrătoare de la data constituirii garanției de bună execuție;
- Ofertanților necâștigători, după semnarea contractului de achiziție publică cu ofertantul a cărui ofertă a fost desemnată câștigătoare, dar nu mai târziu de trei zile lucrătoare de la data expirării perioadei de valabilitate ofertei.

Ofertantul își poate pierde garanția de participare dacă:

- Își retrace oferta în perioada de valabilitate a acesteia,
- Oferta sa fiind stabilită câștigătoare, nu constituie garanția de bună execuție în perioada de valabilitate a ofertei și oricum nu mai târziu de 15 zile de la semnarea contractului.
- Oferta sa fiind stabilită câștigătoare, refuză să semneze contractul de achiziție publică, acordul cadru , în perioada de valabilitate a ofertei.

Chemarea la competiție

Așa cum am văzut mai sus, Autoritatea Contractuală are obligația de a transmite un anunț de participare în următoarele cazuri;

- Inițiază procedura de: licitație deschisă, licitație restrânsă, dialog competitiv, negociere cu publicarea prealabilă a unui anunț de participare.
- Pentru atribuirea contractului de achiziție publică sau pentru încheierea acordului cadru;
- Se lansează un sistem dinamic de achiziție,
- Se inițiază procesul de atribuire a unui contract de achiziție publică printr-un sistem dinamic de achiziții în acest caz publicându-se un anunț simplificat;
- Se organizează un concurs de soluții.

Anunțul se publică pe SEAP, în Monitorul oficial al României, partea VI – Achiziții Publice și/sau în anumite cazuri (valoarea estimată a contractului de furnizare sau servicii este mai mare decât echivalentul în RON a 125000 euro pentru sistemul clasic, mai mare decât echivalentul a 420000 euro pentru sistemul de utilități și în cazul în care valoarea estimată a contractului de lucrări este mai mare decât echivalentul în RON a 5000000 euro) în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.

Autoritatea contractantă are obligația de a pune la dispoziția solicitanților documentația de atribuire și de asemenea , de a răspunde în maxim trei zile lucrătoare de la primire și cu maxim șase zile înainte de termenul de depunere a ofertelor oricăror solicitări de lămuriri suplimentare primite. Răspunsul se va da numai în scris.

Atribuirea contractului de achiziții publice

În cazul procedurilor: licitație restrânsă, dialog competitiv și negociere, se vor depune candidaturile ofertanților. Termenul acordat pentru depunerea acestora este de cel puțin 37 zile de la data transmiterii spre publicare a anunțului de participare.

În cazul dialogului competitiv și negocierii se rulează runde de discuții:

Acestea se inițiază prin transmiterea unei invitații de participare, concomitent, tuturor candidaților admiși.

Invitațiile de participare trebuie să conțină:

- Referințe privind anunțul de participare publicat,
- Adresa la care vor avea loc discuțiile,

- Data lansării sesiunilor de discuții
- Limba, limbile în care se vor derula discuțiile,
- Precizări privind documentele suplimentare ce trebuie depuse în vederea verificării declarațiilor date sau completării documentelor prezentate în prima etapă.

Depunerea ofertelor. Termene

Pentru licitația deschisă, termenul de depunere al ofertelor este de cel puțin 52 de zile de la data transmiterii spre publicare a anunțului de participare.

În cazul licitației restrânse ofertele se depun la etapa a –II-a a acestei proceduri, după ce s-a realizat într-o primă etapă selectarea candidaților.

Etapă de evaluare a ofertelor se inițiază prin transmiterea unei invitații de participare operatorilor economici selectați în prima etapă, însoțită de documentația de atribuire. Invitația de participare este transmisă cu cel puțin 40 de zile înainte de data limită de depunere a ofertelor.

În cazul aplicării procedurii de dialog competitiv, data limită pentru depunerea ofertelor finale se stabilește de comun acord cu candidații preselecți în cadrul rundelor de dialog.

Se transmite o invitație de participare la etapa de evaluare a ofertelor finale care trebuie să conțină:

- Referințe privind anunțul de participare publicat,
- Data limită stabilită pentru depunerea ofertelor,
- Adresa la care se transmit ofertele,
- Limba, limbile în care trebuie elaborate ofertele,
- Data deschiderii ofertelor,
- Precizări referitoare la prezentarea unor documente suplimentare

În cazul aplicării procedurii de negociere, oferta finală se depune în ultima ședință de negociere stabilită de către autoritatea contractantă.

Pentru cererea de oferte, invitația de participare trebuie transmisă către SEAP cu cel puțin 10 zile înainte de data limită de depunere a ofertelor.

Odată primite ofertele, acestea vor fi deschise la data și local indicate în anunțul de participare și în documentația de atribuire.

Orice ofertant are dreptul de a fi prezent la ședința de deschidere a ofertelor. În prima etapă a licitației restrânse, dialogului competitiv și a negocierii prezența candidaților nu este obligatorie. În cadrul ședinței de deschidere a ofertelor, comisia de evaluare verifică modul de respectare a regulilor formale de depunere și prezentare a ofertelor și a documentelor care le însoțesc.

Plicurile vor fi deschise de către președintele comisiei de evaluare care are obligația de a anunța următoarele informații:

- Denumirea (numele) ofertanților;
- Modificările și retragerile de oferte;
- Existența garanțiilor de participare;
- Elementele principale ale propunerilor financiare, inclusiv prețul;
- Cursul de referință care va sta la baza comparării prețurilor la evaluarea ofertelor prezentate într-o altă monedă;
- Propuneri de oferte alternative (dacă este cazul);
- Orice alte detalii și precizări pe care comisia de evaluare le consideră necesare.

Orice decizie cu privire la calificarea ofertanților , respectiv candidaților sau , după caz, cu privire la evaluarea ofertelor, va fi luată de către comisia de evaluare în cadrul unor ședințe ulterioare ședinței de deschidere a ofertelor.

Comisia de evaluare va întocmi un proces – verbal de deschidere care trebuie să includă informațiile anunțate de către președintele comisiei.

Procesul verbal privind ședința de deschidere a ofertelor va fi semnat de către membrii comisiei și de către reprezentanții ofertanților care sunt prezenți la deschiderea ofertelor.

Comisia de evaluare poate lua decizia **respingerii** unor oferte. **Oferta respinsă** reprezintă oferta considerată inacceptabilă sau neconformă.

Prin **oferta inacceptabilă** se înțelege oferta care:

- A fost depusă după data și ora limită de depunere a ofertelor
- A fost depusă la o altă adresă decât cea stabilită în anunțul de participare
- Nu au fost însoțite de garanția de participare așa cum au fost solicitată în documentația de atribuire
- A fost depusă de un ofertant care nu îndeplinește cerințele minime de calificare;
- Constituie o alternativă la prevederile caietului de sarcini, alternativă care nu poate fi luată în considerare din următoarele motive:
 - În anunțul de participare nu este precizată în mod explicit posibilitatea depunerii unor oferte alternative;
 - Respectiva ofertă alternativă nu respectă cerințele minime prevăzute în caietul de sarcini;
- Nu asigură respectarea reglementărilor obligatorii referitoare la condițiile specifice de muncă și de protecție a muncii, atunci când această cerință este solicitată;
- Conține în propunerea financiară un preț care depășește valoarea fondurilor care pot fi disponibilizate pentru îndeplinirea contractului de achiziție publică respectiv;
- Prezintă un preț neobișnuit de scăzut în raport cu ceea ce urmează a fi furnizat, executat sau prestat, iar justificările primite nu au fost concludente

Prin **oferta nonconformă** se înțelege oferta care:

- Nu satisface cerințele caietului de sarcini;
- Conține propuneri referitoare la clauzele contractuale care sunt în mod evident dezavantajoase pentru autoritatea contractantă,
- Conține în cadrul propunerii financiare prețuri care nu sunt rezultatul liberei concurențe și care nu pot fi justificate.

Prin **oferta admisibilă** se înțelege oferta corespunzătoare din punct de vedere al documentației de atribuire.

Prin **oferta necorespunzătoare** se înțelege oferta care este considerată a fi inacceptabilă și/sau neconformă și care se respinge.

Prin **oferta corespunzătoare** se înțelege oferta admisibilă.

Comisia de evaluare are obligația de a stabili oferta câștigătoare, dintre ofertele admisibile, pe baza aplicării criteriului pentru atribuirea contractului de achiziție publică.

Dacă criteriul utilizat a fost „oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”, atunci evaluarea ofertelor se realizează prin acordarea, pentru fiecare ofertă în parte, a unui punctaj rezultat ca urmare a aplicării algoritmului de calcul stabilit în documentația de atribuire.

În cazul în care și prețurile ofertate sunt egale, atunci autoritatea contractantă are dreptul:

- Fie, de a solicita ofertanților care au oferit cel mai mic preț o nouă propunere financiară în plic închis, caz în care contractul va fi atribuit ofertantului a cărui nouă propunere financiară are prețul cel mai scăzut;
- Fie, de a atribui contractul de achiziție publică unuia dintre ofertanții care au oferit cel mai mic preț, pe baza aplicării unor criterii suplimentare cu caracter exclusiv tehnic.

- Dacă criteriul utilizat a fost „prețul cel mai scăzut”, atunci evaluarea ofertelor se realizează prin compararea prețurilor, fără TVA, a fiecărei oferte în parte și prin întocmirea, în ordinea descrescătoare a prețurilor respective, a clasamentului pe baza căruia se stabilește oferta câștigătoare.

Dacă și prețurile ofertante sunt egale, atunci autoritatea contractantă are dreptul:

- Fie, de a solicita ofertanților care au oferit cel mai mic preț o nouă propunere financiară în plic închis, caz în care contractul va fi atribuit ofertantului a cărui nouă propunere financiară are prețul cel mai scăzut;
- Fie, de a atribui contractul de achiziție publică unuia dintre ofertanții care au oferit cel mai mic preț, pe baza aplicării unor criterii suplimentare cu caracter exclusiv tehnic.

Dacă criteriul aplicat pentru atribuirea contractului de achiziție publică este „prețul cel mai scăzut” iar două sau mai multe oferte conțin, în cadrul propunerii financiare, același preț, autoritatea contractantă are dreptul:

- Fie, de a solicita ofertanților care au oferit cel mai mic preț o nouă propunere financiară în plic închis, caz în care contractul va fi atribuit ofertantului a cărui nouă propunere financiară are prețul cel mai scăzut;
- Fie, de a atribui contractul de achiziție publică unuia dintre ofertanții care au oferit cel mai mic preț, pe baza aplicării unor criterii suplimentare cu caracter exclusiv tehnic.

Există situații în care procedura poate fi anulată. Decizia de anulare se ia înainte de data transmiterii rezultatului aplicării procedurii de atribuire și, în orice caz, înainte de încheierea contractului.

Procedura de atribuire a contractului se anulează atunci când:

- Nu a fost posibilă asigurarea unui nivel satisfăcător al concurenței,
- Nu au fost depuse numai oferte inacceptabile, neconforme sau necorespunzătoare;
- Au fost depuse oferte care deși pot fi luate în considerare, nu pot fi comparate datorită modului neuniform de abordare a soluțiilor tehnice sau financiare;
- Abateri grave de la prevederile legislative afectează procedura de atribuire sau este imposibilă încheierea contractului;
- În cadrul documentației de atribuire sau în modul de aplicare a procedurii de atribuire, se constată erori sau omisiuni care au ca efect încălcarea principiilor prevăzute de ordonanță;
- Autoritatea contractantă se află în imposibilitatea de a adopta măsuri corective, fără ca acestea să conducă, la rândul lor la încălcarea , principiilor prevăzute de ordonanță.

La finalizarea evaluării ofertelor, se va întocmi un raport al procedurii de atribuire care cuprinde:

- Denumirea și sediul autorității contractante;
- Obiectul contractului de achiziție publică, acordului cadru, sau sistemul de achiziție dinamic;
- Dacă este cazul denumirea, numele candidaților participanți la procedură;

- Dacă este cazul denumirea, numele candidaților selectați sau neselectați, precum și motivele care au stat la baza selectării sau neselectării respectivilor candidați;
- Denumirea, numele ofertanților participanți la procedură;
- Denumirea, numele ofertanților respinși și motivele care au stat la baza acestei decizii;
- Dacă este cazul, motivele concrete pentru care una sau mai multe oferte au fost respinse ca urmare a considerării prețurilor prezentate ca fiind neobișnuit de scăzute;
- Denumirea, numele ofertantului, ofertanților a cărui, căror ofertă a fost declarată câștigătoare și motivele care au stat la baza acestei decizii;
- În cazul ofertantului, ofertanților, câștigători, partea din contract pe care acesta, aceștia au declarat că o subcontractează împreună cu denumirea, numele subcontractaților;
- Dacă este cazul, justificarea hotărârii de anulare a procedurii de atribuire.

Raportul procedurii de atribuire se înaintează spre aprobare conducătorului instituției

Autoritatea contractantă are obligația de a informa candidații, ofertanții despre deciziile referitoare la;

- Atribuirea contractului de achiziție publică;
- Încheierea acordului cadru
- Admiterea într-un sistem de achiziție dinamic;
- Dacă este cazul, anularea procedurii de atribuire eventuala inițiere ulterioară a unei noi proceduri.

Ofertantul, ofertanții câștigător câștigători se informează cu privire la acceptarea ofertei , ofertelor prezentate.

Ofertanții, candidații care au fost respinși sau a căror ofertă nu a fost declarată câștigătoare se informează asupra motivelor care au stat la baza deciziei de respective, după cum urmează;

- Fiecărui candidat respins, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere a candidaturii sale;
- Pentru fiecare ofertă respinsă, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere;
- Fiecărui ofertant care a prezentat o ofertă acceptabilă, conformă și corespunzătoare, dar care nu a fost declarată câștigătoare, caracteristicile și avantajele relative ale ofertei, ofertelor câștigătoare în raport cu oferta sa, numele ofertantului căruia urmează să i se atribue contractul de achiziție publică sau, după caz, ale ofertanților cu care urmează să se încheie un acord cadru.

Contractul de achiziție publică se semnează după o perioadă de așteptare

Perioada de așteptare poate fi utilizată de persoanele care se simt lezate de un act al autorității contractante în legătură cu procedura de achiziție publică, pentru a-l contesta, perioada este de 7 sau 15 zile în funcție de valoarea contractelor.

Anunțul de atribuire se publică în cel mult 48 de zile după ce;

- S-a finalizat procedura de licitație deschisă, licitație restrânsă, dialog competitiv, negociere;
- S-a finalizat un concurs de soluții prin stabilirea concurentului câștigător;
- S-a atribuit un contract de achiziție publică printr-un sistem dinamic de achiziții.

De asemenea, anunțul se publică pe SEAP, în Monitorul Oficial al României, Partea VI – Achiziții publice și în anumite cazuri, în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene.

Autoritatea contractantă are obligația de a încheia dosarul achiziției publice care cuprinde toate activitățile desfășurate în cadrul unei proceduri de atribuire, respectiv toate documentele necesare pentru derularea procedurii.

Dosarul de achiziție publică se întocmește și se păstrează de către unitatea contractantă prin compartimentul intern specializat de achiziții publice. De asemenea, dosarul de achiziție se întocmește pentru fiecare:

- Contract de achiziție publică atribuit,
- Acord cadru încheiat,
- Contract de concesiune atribuit,
- Lansarea unui sistem de achiziție dinamic.

Acesta se păstrează atâta timp cât contractul de achiziție publică produce efecte juridice, cel puțin 5 ani de la data finalizării acestuia.

Contractul intră în vigoare:

- Fie după constituirea garanției de bună execuție, dacă a fost solicitată;
- Fie la termenul convenit de părți.

Dacă pe parcursul îndeplinirii contractului se constată faptul că anumite elemente ale propunerii tehnice sunt inferioare sau nu corespund cerințelor prevăzute în caietul de sarcini se poate solicita rezilierea contractului și angajarea răspunderii contractuale.

Pe parcursul derulării contractului, contractantul nu are dreptul de a înlocui subcontractații nominalizați în ofertă fără acceptul autorității contractante. Eventuala înlocuire a acestora nu trebuie să conducă la modificarea propunerii tehnice sau financiare inițiale.

La finalizarea contractului, se va face recepția finală a bunului, serviciului sau lucrării. În cazul recepției unei lucrări, executantul garantează că la data recepției lucrarea executată:

- Va avea calitățile declarate de către acesta în contract,
- Va corespunde reglementărilor tehnice în vigoare,
- Nu va fi afectată de vicii care ar diminua sau ar anula valoarea ori posibilitatea de utilizare, conform condițiilor normale de folosire sau celor specificate în contract.

La finalizarea lucrărilor executantul are obligația de a notifica în scris achizitorului că sunt îndeplinite condițiile de recepție, solicitând acestuia convocarea comisiei de recepție. Pe baza situațiilor de lucrări executate confirmate și a constatărilor efectuate pe teren achizitorul va aprecia dacă sunt întrunite condițiile pentru a convoca comisia de recepție. În cazul în care se constată că sunt lipsuri sau deficiențe acestea vor fi notificate executantului, stabilindu-se și termenele pentru remediere și finalizare. După constatarea remedierii tuturor lipsurilor și deficiențelor, la o nouă solicitare a executantului, achizitorul va convoca comisia de recepție.

În cazul serviciilor:

- achizitorul are dreptul de a verifica modul de prestare a serviciilor pentru a stabili conformitatea lor cu prevederile din propunerea tehnică și din caietul de sarcini.
- verificările vor fi efectuate în conformitate cu prevederile de contract;
- achizitorul are obligația de a notifica în scris prestatorului identitatea reprezentanților săi împuterniciți pentru acest scop.

În cazul produselor:

- achizitorul sau reprezentantul său are dreptul de a inspecta și sau de a testa produsele pentru a verifica conformitatea lor cu specificațiile din anexa /anexele la contract

De asemenea, în cazul în care a fost solicitată, se va elibera garanția de bună execuție, în condițiile prevăzute în contract. Autoritatea contractantă are **dreptul de a emite pretenții asupra garanției de bună execuție**, în limita prejudiciului creat, dacă contractantul nu-și îndeplinește obligațiile asumate prin contract, cu obligația de a notifica pretenția precizând obligațiile ce nu au fost respectate.

Foarte important este ca Autoritatea contractantă, prin intermediul responsabilului pentru achiziții publice, să urmărească procesul achizițiilor, să analizeze modul în care a fost îndeplinit contractul, modul în care s-a desfășurat procedura de atribuire, să identifice puncte forte și slăbiciuni ale acestuia și bineînțeles, să propună soluții de îmbunătățire.

Capitolul 11

Programe de finanțare. Fonduri structurale

Ce este finanțarea?

Finanțarea reprezintă sprijinul financiar acordat de o instituție sau organizație (organism finanțator) unei alte instituții sau organizații în vederea derulării unui proiect care corespunde uneia sau mai multor priorități ale organismului finanțator.

Ce este un grant?

Grantul reprezintă contribuția financiară la realizarea unui proiect care îi este oferită solicitantului fără obligația rambursării ulterioare.

Chiar dacă grantul reprezintă finanțare nerambursabilă, acest lucru nu înseamnă neapărat că acoperă în procent de 100% cheltuielile presupuse de proiect! În multe cazuri organismul finanțator cere o contribuție din partea solicitantului care poate varia în funcție de programul de finanțare. Solicitantul trebuie să demonstreze că deține suma respectivă.

De asemenea, există finanțatori care finanțează numai o serie de costuri (denumite *costuri eligibile* și care sunt menționate în apelul la candidatură, în Ghidul solicitantului sau chiar în partea de buget din formularul de cerere). Important este de menționat și faptul că solicitantul-organizația care primește finanțarea poate acoperi partea sa de contribuție (în procent variabil în funcție de program, după cum am menționat anterior) inclusiv prin ceea ce se numește *contribuție în natură – in kind contribution*.

Altfel spus, poate participa în cadrul proiectului, de exemplu, cu o sală pe care o deține, necesară pentru derularea unui curs de formare, și pentru care nu este necesar să plătească o chirie, dar pentru care sunt calculate aceste costuri (costuri care în alte condiții ar fi trebuit acoperite!).

De ce acordă finanțări nerambursabile diferite instituții sau ONG-uri?

Finanțările nerambursabile sunt destinate sprijinirii desfășurării unor activități – importante pentru anumite segmente ale societății sau pentru dezvoltarea de ansamblu. Pentru a primi finanțare aceste acțiuni trebuie să fie în acord cu obiectivele, interesele și misiunea organismului finanțator.

Un alt motiv pentru care se acorda finanțări este promovarea imaginii organismului finanțator, celor care ajung să beneficieze de finanțări li se solicită, astfel, să menționeze în toate documentele legate de proiect sprijinul primit.

Ce doresc finanțatorii?

Finanțatorii urmăresc atingerea unor obiective generale economice, sociale, culturale prin sprijinirea financiară a activităților unor organizații (firme, ONG, instituții publice etc.) sau persoane.

Pentru a se asigura ca activitățile finanțate de ei se pliază perfect pe interesele și misiunea lor, organismele finanțatoare stabilesc un set de reguli care trebuie urmate pentru a fi obținută finanțarea.

Obiectivele și metodele acceptate de finanțator pentru îndeplinirea acestora, trebuie foarte bine cunoscute de către solicitantul de finanțare, orice neconformitate putând duce la pierderea finanțării.

În multe cazuri putem vorbi despre finanțările acordate prin diferite programe ca despre adevărate companii de relații publice pe care le derulează organismele finanțatoare. Cel mai bun exemplu este cel al Uniunii Europene.

Există un **Ghid de identitate vizuală** care trebuie studiat cu atenție și respectat cu strictețe de organizațiile sau instituțiile care primesc finanțări din fonduri europene. În acest ghid, care este disponibil on-line și poate fi descărcat odată cu documentele necesare în momentul în care se completează o cerere de finanțare, este clar specificat faptul că: *”proiectele finanțate de Uniunea Europeană au obligația de a asigura, în primul rând o bună vizibilitate a faptului că finanțarea este asigurată de către Uniunea Europeană; imaginea Uniunii Europene va fi promovată cu prioritate”*.

Iată cum, Uniunea Europeană acordă o foarte mare importanță imaginii sale și nu ratează nici o ocazie, de la un simplu sticker (care, foarte ingenios, anunță la intrarea într-un Internet Caffe: „aici se bate la tastele Uniunii Europene!), banner sau cărți de vizită pe care staff-ul direct implicat într-un proiect cu finanțare europeană este obligat să le prezinte până la plățile pentru amplasare permanentă obligatorii (lucru enunțat în contractul încheiat la începutul finanțării) pentru proiecte de infrastructură sau pentru instituții nou-înființate și care anunță în mod evident, faptul că finanțarea pentru înființarea respectivei instituții a fost asigurată de Uniunea Europeană.

Cine sunt principalii finanțatori?

Principalele categorii de finanțatori activi în România sunt:

- uniunea Europeană,
- guvernul României prin diferite Ministere,
- ministerele unor state străine, prin intermediul ambasadelor la București,
- bănci și instituții financiare internaționale (de ex. Banca Mondială),
- fundații sau alte organizații internaționale cu statut asemănător (de ex. Fundația Soros),
- mari corporații sau companii internaționale.

Cum funcționează sistemul finanțărilor nerambursabile?

Etapa 1:

Finanțatorul își definește obiectivele și ariile de interes, activitățile și beneficiarii potențiali pe care este dispus să-i finanțeze din resursele sale. Acum este elaborată metodologia pe baza căreia se va desfășura întregul proces de finanțare.

Etapa 2:

Finanțatorul lansează în mod public programul de finanțare pe care îl administrează. Are loc apelul de candidatură – call - ul – făcut de către organismul de finanțare și însoțit de punerea la dispoziția tuturor celor interesați a unui ghid al solicitantului care cuprinde în mod obligatoriu următoarele informații:

- obiectivele programului,
- bugetul programului,
- activitățile finanțate și beneficiarii eligibili,
- condițiile pe care trebuie să le respecte cei interesați,
- termenele de depunere a proiectelor,
- valoarea maximă a finanțării nerambursabile,
- grila de evaluare (aceasta va fi folosită după depunerea proiectelor pentru evaluarea acestora)
- informații legate de condițiile în care va fi încheiat contractul de finanțare,
- modelul contractului de finanțare,
- diferite anexe

De cele mai multe ori organismul finanțator pune la dispoziția beneficiarilor o cerere de finanțare, de regulă sub forma unui formular standardizat precum și alte documente auxiliare (modelul de plan de afaceri acceptat de finanțator, pentru cheltuielile de natura diurnelor etc.) Solicitanții trebuie să depună proiectele pentru care solicită finanțări nerambursabile realizate în conformitate cu condițiile prezentate în ghidul programului, abaterile ducând la respingerea proiectului.

Etapa 3:

În această etapă are loc pregătirea proiectului ce va fi depus spre finanțare (informare cu privire la condițiile de eligibilitate, completarea formularului de cerere, respectarea TUTUROR condițiilor impuse de finanțator).

În momentul în care acesta este finalizat, este depus la autoritatea finanțatoare.

ATENȚIE! Termenul pentru depunerea proiectului trebuie respectat cu strictețe, orice minut de întârziere față de ora prevăzută determină neacceptarea proiectului.

Etapa 4:

La expirarea termenului până la care se depun proiectele, o comisie desemnată de organismul finanțator începe procesul de evaluare a proiectelor depuse.

Pe baza criteriilor stabilite și comunicate solicitanților prin ghidul solicitantului proiectele sunt evaluate și primesc un punctaj. Ele sunt apoi ierarhizate descrescător în funcție de punctajul obținut, fiind declarate câștigătoare proiectele care au obținut punctajul cel mai mare și care solicită în total, o sumă mai mică sau egală cu bugetul total oferit de finanțator pentru programul de finanțare respectiv.

Etapa 5:

Solicitanții desemnați câștigători semnează cu autoritatea finanțatoare un contract de finanțare prin care se detaliază relațiile dintre finanțator și beneficiar (solicitantul al cărui proiect a fost declarat câștigător). Acest contract de finanțare odată semnat este actul pe care se bazează toate relațiile dintre cele două părți semnatare.

În condițiile în care apar modificări după semnarea contractului (legate de buget, legate de parteneri etc.) acestea trebuiesc aduse la cunoștința finanțatorului care trebuie să își dea acordul

asupra lor. În momentul în care acesta este de acord cu modificările propuse de către beneficiar, ele sunt consemnate printr-un act adițional la contractul de finanțare.

Etapa 6:

Din acest moment începe implementarea efectivă a acțiunilor pentru care a obținut finanțarea. Acestea trebuie să respecte planul prevăzut prin proiect și mai ales termenele stabilite.

Faptul că la acest moment contractul de finanțare este deja semnat nu garantează beneficiarului obținerea banilor. În condițiile în care acesta nu își respectă angajamentele asumate poate să piardă finanțarea sau să primească o sumă mai mică decât cea stabilită.

Un astfel de caz poate să apară în condițiile în care beneficiarul se abate de la planul inițial și face modificări în proiect fără să consulte mai întâi finanțatorul.

Pe întreaga desfășurare a proiectului beneficiarul trebuie să mențină permanent relația cu finanțatorul și să îi țină pe acesta la curent cu evoluția proiectului.

Realizarea unui proiect propus spre finanțare nerambursabilă

Cum aleg un program de finanțare?

Trebuie parcurse mai multe etape:

- stabiliți o listă de idei generale de proiect legate de activitatea organizației din care faceți parte pentru care doriți să solicitați finanțare.
- consultați sursele de informații privitoare la programele de finanțări nerambursabile aflate în desfășurare sau în pregătire pentru lansare.
- analizați obiectivele și prioritățile diferitelor programe de finanțare, criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare a proiectelor; evitați să interpretați nejustificat de favorabil aceste criterii, pentru că analiza comisiei de evaluare singura care contează, în cele din urmă, este neutră.

În general, criteriile de eligibilitate se referă la:

- eligibilitatea organizației care poate solicita finanțarea,
 - tipul de organizație – organizație nonprofit, organizație nonguvernamentală, instituție publică, autoritate publică, companie publică, firmă cu capital mixt etc.,
 - mărimea organizației (număr de angajați și cifra de afaceri/buget pe anul fiscal în curs sau precedent),
 - situația organizației în momentul în care este depusă candidatura (nu înregistrează pierderi, nu este în stare de faliment, deține resurse de finanțare solide).
- eligibilitatea partenerilor cu care se poate derula proiectul,
- eligibilitatea tipurilor de activități care pot fi desfășurate (activități) de training, consultanță servicii, mobilități construcții, creare de produse cercetare etc.
- eligibilitatea costurilor (suma minimă și suma maximă care pot fi solicitate, raporturile dintre suma solicitată și valoarea contribuției proprii, costuri de personal, investiții în echipamente, investiții în reabilitarea clădirilor etc.
- eligibilitatea zonei,
- criterii de eligibilitate specifice/eligibilitate tehnică (ex. calitatea instalațiilor tehnice existente, număr minim de depozite, avize din partea autorităților sanitare sau cele de protecție a mediului)
- Analizați obiectivele și prioritățile diferitelor de finanțare, criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare a proiectelor; evitați să interpretați nejustificat de favorabil aceste

criterii, pentru ca analiza comisiei de evaluare – singura care contează, în cele din urmă – este neutră.

În general, criteriile de eligibilitate se referă la;

- eligibilitatea organizației – care poate solicita finanțarea;
 - tipul de organizație - organizație nonprofit, organizație nonguvernamentală, instituție publică, autoritate publică, companie publică, firmă cu capital mixt etc.;
 - mărimea organizației (număr de angajați și cifră de afaceri/buget pe anul fiscal în curs sau precedent);
 - situația organizației în momentul în care este depusă candidatura (nu înregistrează pierderi, nu este în stare de faliment, deține resurse de finanțare solide).
- eligibilitatea partenerilor cu care se poate derula proiectul (idem) ;
- eligibilitatea tipurilor de activități care pot fi desfășurate (activități de training, consultanță, servicii, mobilități, construcții, creare de produse, cercetare etc.) ;
- eligibilitatea costurilor (suma minimă și suma maximă care pot fi solicitate, raporturile dintre suma solicitată și valoarea contribuției proprii, costuri de personal, investiții în echipamente, investiții în reabilitarea clădirilor etc.) ;
- eligibilitatea zonei ;
- criterii de eligibilitate specifice/eligibilitate tehnică (ex. calitatea instalațiilor tehnice existente, număr minim de depozite, avize din partea autorităților sanitare sau cele de protecție a mediului).

Atenție!

În cazul unor competiții de proiecte, înainte de redactarea propriu-zisă a propunerii, este utilă trimiterea unei scurte scrisori de intenție care să prezinte, în linii mari, ideea de proiect, grupul țintă vizat, soluția propusă, impactul anticipat, experiența instituției promoatoare. Scrisoarea are menirea de a evita situațiile în care solicitanții consumă resurse importante pentru a redacta propunerea, dar aceasta are din start șanse minime de a fi aprobată: nu intră în aria de interes a finanțatorului, instituția promoatoare nu are suficientă experiență pentru a derula un eventual proiect, nu prezintă suficiente garanții cu privire la capacitatea tehnică de a derula proiectul. Nu este vorba, în acest caz, de nerespectarea strictă a unui criteriu de eligibilitate, ci, mai ales, de nepotrivire între domeniile sprijinite cu o anumită prioritate de finanțator și domeniul de activitate propriu.

- Analizați tipurile de proiecte finanțate anterior în cadrul programelor de finanțare (atenție: de multe ori, finanțatorul modifică unele caracteristici ale licitației curente de proiecte față de licitațiile anterioare organizate în cadrul aceluiași program de finanțare).
- Analizați condițiile financiare : suma minimă și maximă care poate fi solicitată, nivelul și structura contribuției cofinanțării care trebuie asigurată de solicitant.
- Identificați termenul limită de depunere a proiectelor de finanțare.
- Utilizați adresele la care pot fi solicitate informații suplimentare (de obicei, prin intermediul email-ului sau faxului) pentru a clarifica nelămuririle care apar pe parcursul procesului de realizare a proiectului de finanțare.
- Aveți permanent în vedere data limită de depunere a proiectelor.

Programe de finanțare din fondurile Uniunii Europene

Uniunea Europeană este unul dintre principalele organisme finanțatoare pentru România.

Uniunea Europeană sprijină prin programe speciale statele candidate pe întreg parcursul procesului de aderare.

Odată ce aceasta este realizată, unul dintre principalele obiective ale UE devine reducerea diferențelor dintre statele nou intrate și celelalte state membre, lucru realizat tot prin oferirea de fonduri care să finanțeze proiecte de îmbunătățire și dezvoltare.

Pentru România, înainte de 1 ianuarie 2007, fondurile de pre-aderare venite din partea UE au fost:

- **PHARE (Poland Hungary Aid for Reconstruction of Economy)**
- **SAPARD (Special Pre-Accession Programme for Agriculture and Rural Development)**
- **ISPA (Instrument for Structural Politics for Pre –Accession).**

Dintre acestea trei singurul care mai poate fi încă accesat este programul PHARE care are ca obiectiv general sprijinirea instituțiilor care lucrează în domeniul cetățeniei europene active și promovarea acțiunilor în acest domeniu.

Obiectivele specifice ale Programului sunt:

- Promovarea și diseminarea valorilor și obiectivelor Uniunii Europene;
- O legătură mai strânsă între cetățeni, Uniune și instituțiile acesteia; încurajarea cetățenilor să interacționeze mai des cu instituțiile comunitare;
- Implicarea activă a cetățenilor în reflecții și discuții legate de construcția Uniunii Europene;
- Intensificarea legăturilor și schimburilor între cetățenii din statele participante în program, în special prin intermediul acordurilor de înfrățire a orașelor;
- Stimularea inițiativelor organismelor implicate în promovarea unei cetățenii active și participative.

După 1 ianuarie 2007 ajutorul financiar oferit de UE României este reprezentat de **Instrumentele Structurale**. Acestea sunt instrumente financiare prin care Uniunea Europeană acționează pentru eliminarea disparităților economice și sociale între regiuni, în scopul realizării coeziunii economice și sociale.

UE promovează o politică de coeziune economică și socială care are 3 mari obiective pentru perioada 2007-2013:

- A. **Convergența** este un obiectiv finanțat cu 80% din bugetul destinat fondurilor structurale și de coeziune, care vizează regiunile din statele membre ale Uniunii Europene care au un PIB / locuitor mai mic decât 75% din media comunitară.
- B. **Competitivitatea regională și ocuparea forței de muncă** este al doilea obiectiv, finanțat cu 15% din bugetul destinat fondurilor structurale și de coeziune, care vizează regiunile care nu sunt eligibile în cadrul obiectivului de convergență;
- C. **Cooperarea teritorială europeană** este obiectivul finanțat cu doar 5% din bugetul destinat fondurilor structurale și de coeziune și se referă la cooperarea transnațională, cooperarea transfrontalieră și cea interregională.

Pentru 2007 – 2013 există trei instrumente financiare cunoscute ca Fonduri structurale și de coeziune, respectiv:

- **Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR)**, reglementat prin Regulamentul nr. 1080/2006 al Consiliului Uniunii Europene și al Parlamentului European, care susține dezvoltarea economică durabilă la nivel regional și local.
- **Fondul Social European (FSE)**, reglementat prin Regulamentul nr. 1081/2006 al Consiliului Uniunii Europene și al Parlamentului European.
- **Fondul de Coeziune**, reglementat prin Regulamentul nr. 1084/2006 al Consiliului Uniunii Europene.

Și două Acțiuni Complementare, respectiv:

- **Fondul European pentru Agricultură și Dezvoltare Rurală (FEADR)**
- **Fondul European pentru Pescuit (FEP)**

FONDURILE STRUCTURALE sunt instrumente financiare prin care Uniunea Europeană acționează pentru eliminarea disparităților economice și sociale între regiuni, în scopul realizării coeziunii economice;

Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) – este fondul structural care sprijină regiunile mai puțin dezvoltate, prin finanțarea de investiții în sectorul productiv, infrastructura, educație, sănătate, dezvoltare locală și întreprinderi mici și mijlocii, precum și la conversia economică și socială pentru zone care se confruntă cu dificultăți structurale.

Măsuri eligibile

- Investiții productive care permit crearea sau menținerea de locuri de muncă permanente;
- Investiții în infrastructura, cu diferite scopuri în funcție de Obiectivul de intervenție;
- Dezvoltări indigene: dezvoltarea locală și a IMM-urilor.

Fondul Social European (FSE) – este fondul structural destinat politicii sociale a Uniunii Europene, care sprijină măsuri de ocupare a forței de muncă și dezvoltare a resurselor umane.

Contribuie la:

- Promovarea oportunităților pentru angajarea forței de muncă – șomeri și grupuri dezavantajate, prin creșterea mobilității lor și facilitarea adaptării lor la schimbările industriale;
- Implementarea Strategiei Europene pentru Ocuparea Forței de Muncă.

Măsuri eligibile

- Asistența pentru persoane: instruire educațională și vocațională, ajutor pentru angajare, educație superioară în știință și cercetare, informare asupra unor noi surse de locuri de muncă;
- Asistența pentru structuri și sisteme; îmbunătățirea sistemelor de educație și instruire, modernizarea serviciilor de angajare a forței de muncă, dezvoltarea de sisteme care să anticipeze nevoile de calificare;
- Măsuri însoțitoare; conștientizare, servicii, etc.

Fondul European pentru Orientare și Garantare în Agricultură (FEOGA) – secțiunea „Orientare” – este fondul structural destinat politicii agricole comune a Uniunii Europene, care sprijină măsuri pentru modernizarea agriculturii și dezvoltare rurală.

Secțiunea “***Orientare***” contribuie la sprijinirea regiunilor mai puțin dezvoltate, prin îmbunătățirea eficienței structurilor de producție, procesare și marketingul produselor agricole și forestiere, precum și dezvoltarea potențialului local în zonele rurale.

Secțiunea “***Garantii***” a acestui fond, care nu este tip structural, contribuie la dezvoltarea rurală în cadrul Politicii Agricole Comune în zonele cu dificultăți structurale.

Măsuri eligibile

- Investiții în holdinguri agricole;
- Sprijin de început pentru tineri fermieri;
- Instruire profesională;
- Sprijin pentru scheme de pensionare anticipată;
- Alocații compensatorii pentru zone dezavantajate;
- Măsuri de agro – mediu;
- Procesarea și marketingul produselor agricole;
- Dezvoltarea și promovarea pădurilor;
- Măsuri pentru adaptarea și dezvoltarea zonelor rurale;

Instrumentul Financiar pentru Orientarea Piscicolă (IFOP)- este fondul structural destinat politicii comunitare din domeniul pescuitului, care sprijină măsuri pentru creșterea competitivității sectorului piscicol, în condițiile asigurării unui echilibru durabil între resurse și capacitatea de exploatare.

Contribuie la

Adaptarea și modernizarea industriei pescuitului în regiunile Obiectiv 1 și în alte regiuni, prin;

- *Crearea unui echilibru durabil între resursele marine și folosirea lor;*
- *Creșterea competitivității companiilor;*
- *Îmbunătățirea furnizării și dezvoltării de produse de pescuit și acva-cultură*
- *Susținerea revitalizării zonelor dependente de pescuit.*

Măsuri eligibile

- *Ajustări ale efortului în sectorul pescuitului.*
- *Modernizarea flotei.*
- *Dezvoltarea de ferme de pescuit:*
- *Protecția zonelor maritime.*
- *Facilități în porturile de pescuit:*
- *Procesarea și marketingul produselor din pește.*
- *Promovarea produselor*

Procesul de programare

La începutul fiecărei perioade de programare (cadru financiar multianual pe o perioadă de 7 ani), Uniunea Europeană decide asupra bugetului dedicat Instrumentelor Structurale și definește regulile de bază care se aplică în utilizarea lor.

Bugetul este împărțit pe State Membre și obiective de intervenție. Zonele care pot beneficia de finanțare din Fonduri Structurale sunt definite de Comisia în acord cu Statul Membru implicat. Comisia propune orientări tematice comune pentru toate Statele Membre.

Ca urmare a acestei decizii UE, fiecare Stat Membru – cu implicarea actorilor economici și sociali relevanți – stabilește propriile obiective strategice de dezvoltare pentru a căror realizare se elaborează un Plan Național de Dezvoltare (PND), care prezintă:

- Analiza situației economice și sociale (inclusiv analiză de tip SWOT);
- Prioritățile de dezvoltare pe perioada de programare;
- Strategia pentru realizarea priorităților stabilite.
- Programarea financiară multianuală.
- Prezentarea mecanismelor de implementare a PND:

- Descrierea cadrului partenerial pentru elaborarea PND

Statul Membru și Comisia Europeană discută asupra conținutului Planului Național de Dezvoltare și, pe baza acestuia, definesc cea mai adecvată repartizare a fondurilor naționale și comunitare necesare implementării lui. Documentul rezultat este **Cadrul de Sprijin Comunitar (CSC)**. Ca urmare a negocierilor, Comisia adoptă CSC și programele sale operaționale regionale sau sectoriale (Programe Operaționale).

Autoritățile naționale sau regionale trasează și aprobă detaliile operaționale ale acestor programe în documente numite Programe Complement, asupra cărora este informată Comisia.

Odată ce Programele Complement sunt agreate, programele devin operaționale.

Principii de programare a instrucțiunilor structurale

- **Complementaritate:** acțiunile comunitare trebuie să fie complementare sau să contribuie la operațiunile naționale corespondente.
- **Parteneriat:** acțiunile Comunitare trebuie realizate printr-o strânsă consultare între Comisie și Statele Membre, împreună cu autorități și organisme numite de Statele Membre, cum ar fi autorități regionale și locale, parteneri economici și sociali. Parteneriatul trebuie să acopere pregătirea, finanțarea, monitorizarea și evaluarea asistenței financiare. Statele Membre trebuie să asigure asocierea partenerilor relevanți la diferite stadii ale programării.
- **Subsidiaritate:** Fondurile Structurale nu sunt direct alocate proiectelor alese de Comisie. Principalele priorități ale programului de dezvoltare sunt definite de autorități naționale / regionale în cooperare cu Comisia, dar alegerea proiectelor și managementul lor sunt sub responsabilitatea exclusivă a autorităților naționale și regionale.
- **Adiționalitate:** Ajutorul Comunitar nu poate înlocui cheltuieli structurale publice sau alte echivalente ale Statelor Membre. Bugetele Programului pot include atât fonduri UE, cât și fonduri naționale din surse publice sau private.
- **Compatibilitate:** Operațiunile finanțate de Fonduri Structurale trebuie să fie în conformitate cu prevederile Tratatului UE, precum și cu politicile și acțiunile UE, inclusiv reguli privind concurența, achizițiile publice, protecția mediului, eliminarea inegalităților, promovarea egalității între bărbați și femei.
- **Multianualitate:** acțiunea comună a Comunității și Statelor Membre trebuie să fie implementată pe o bază multianuală printr-un proces de organizare, luare de decizii și finanțare bazat pe formularea de strategii integrate și coerente multi - anuale și definirea de obiective concrete.
- **Concentrare:** Fondurile Structurale sunt concentrate pe câteva obiective prioritare; de fapt, o mare parte a acestora acoperă un număr limitat de zone, care au nevoie de sprijin pentru dezvoltarea lor, iar resursele rămase sunt dedicate anumitor grupuri sociale care se confruntă cu dificultăți în toată Uniunea Europeană, fără a satisface criteriile geografice speciale.

Evaluarea unui proiect se face în 3 faze:

1. **Evaluarea ex-ante** analizează proiectele propuse, obiectivele, activitățile și rezultatele estimate pentru a determina dacă sunt cele mai potrivite intervenții pentru a îndeplini obiectivele programului.
2. **Evaluarea intermediară** analizează în ce măsură proiectele sunt implementare în modul cel mai eficient și eficace, conform planificării inițiale, și stabilește dacă programele sunt la fel de relevante ca în faza de planificare pentru atingerea obiectivelor propuse.
3. **Evaluarea ex-post** analizează impactul proiectelor prin raportarea la nevoile pe care proiectul a urmărit să le îndeplinească și totodată să determine dacă efectele pozitive ale proiectului sunt sustenabile în timp și după finalizarea implementării proiectului.

Principiile de evaluare și propunerile de finanțare sunt: relevanța, eficiența, eficacitatea, impactul și sustenabilitatea.

Relevanța unui proiect reprezintă măsura în care obiectivele stabilite și planul de implementare propus abordează corect problemele identificate. Orice schimbări față de problemele identificate inițial, pot face proiectul irelevant pentru problemele care au stat la baza propunerii de finanțare.

Eficiența vizează rentabilitatea, respectiv dacă ar fi obținute rezultate mai bune prin alte modalități mai ieftine.

Eficacitatea urmărește dacă proiectul și-a atins obiectivele în faza de planificare, ce beneficii a adus proiectul în practică și dacă subiecții vizați de proiect au beneficiat în mod real de pe urma produselor sau serviciilor pe care proiectul le-a făcut disponibile.

Impactul măsoară efectul de ansamblu al beneficiilor aduse de un anumit proiect asupra unui număr mai mare de persoane decât într-un sector, o anumită regiune sau chiar din întreaga țară.

Sustenabilitatea arată dacă există probabilitatea ca rezultatele pozitive ale proiectului să continue și după terminarea perioadei de finanțare externă și totodată, dacă impactul pe termen lung al proiectului asupra procesului mai amplu de dezvoltare poate fi menținut la nivel de sector, regiune, țară.