Cofinanțat de
Uniunea Europeană

SUPORT DE CURS

MANAGER PROIECT

ATAC - angajați trainuiți, angajatori competitive

Cod MySmis: 311210

CEFP MM
ANOFM AJOFM MARAMUREȘ
ANOFM AJOFM Iași
blue CONSULTING

CUPRINS:

Capitolul 1 – Managementul de proiect - Noţiuni introductive

1.1. Utilitatea cursului
1.2. Ce este un proiect? Definiţie şi caracteristici ale proiectelo
1.3. Managementul de proiect
1.4. Ciclul de viaţă al unui proiect

Capitolul 2 – Concepţia proiectului

2.1. Analiza nevoilor
2.2. Selectarea şi formularea problemei
2.3. Analiza SWOT
2.4. Grupul ţintă şi beneficiarii proiectului
2.5. Definirea scopului proiectului
2.6. Definirea obiectivelor proiectului
2.7. Definirea activităţilor

Capitolul 3 – Planificarea proiectului

3.1. Planificarea activităţilor şi subactivităţilor - Structura „Work Breakdown" (WBS)
3.2. Estimarea şi planificarea resurselor necesare
3.3. Planificarea financiară a proiectului (Bugetul şi CashFlow-ul)
3.4. Planificarea în timp a proiectului (Diagrama Gantt)
3.5. Rezultatele anticipate ale unui proiect

Capitolul 4 – Implementarea proiectului

4.1. Managementul calităţii proiectului
4.2. Managementul riscului
4.3. Managementul echipei de proiect
4.4. Managementul comunicării și documentelor
4.5. Managementul achizitiilor in proiecte

Capitolul 5 – Monitorizarea şi Evaluarea proiectului

5.1. Monitorizarea proiectelor
5.2. Încheierea şi evaluarea proiectelor

Capitolul 6 – Finanţarea proiectului

6.1. Ce este finanţarea?
6.2. Cum funcţionează sistemul finanţărilor nerambursabile?
6.3. Realizarea unui proiect propus spre finanţare nerambursabilă
6.4. Relaţia cu finanţatorul

Capitolul 1 – Managementul de proiect - noţiuni introductive

1.1. Utilitatea cursului
1.2. Ce este un proiect? Definiţie şi caracteristici ale proiectelor
1.3. Managementul de proiect
1.4. Ciclul de viaţă al unui proiect

1.1. Utilitatea cursului

V-aţi gândit vreodată că în viaţa de zi cu zi fiecare dintre noi este, de fapt, un manager de proiect?

Fără să ne dăm seama că este vorba despre management de proiect, derulăm în viaţa noastră de zi cu zi (sau ceva mai rar) proiecte mai mult sau mai puţin complexe. De exemplu: planificarea vacanţei, cumpărăturile pe care trebuie să le facem sau chiar curăţenia în casă.

Gestionarea unui proiect poate să pară o sarcina dificilă, oarecum specializată, ce necesită un anumit grad de expertiză, cunoştinţe şi abilităţi. Poate să pară greu de înţeles, de realizat şi de finalizat. Totuşi, aşa cum am arătat mai sus, oricare dintre noi este, într-un anume fel, un manager de proiect cu norma întreagă în viaţa de fiecare zi. Este foarte adevărat în acelaşi timp că proiectele la care lucrăm în cadrul unei organizaţii, de exemplu, sunt mult mai complexe şi necesită un nivel mai ridicat de cunoştinţe şi abilităţi pentru a le putea concepe şi desfăşura.

Prin acest curs ne propunem să evidenţiem câteva aspecte practice, metode şi instrumente care pot face viaţa managerului de proiect mai uşoară. Acest suport de curs oferă informaţii despre caracteristicile unui proiect, noţiunea de management de proiect, funcţiile managementului de proiect, ciclul de viaţă al unui proiect – fazele prin care trece un proiect pentru a-şi îndeplini obiectivele, precum şi activităţile şi sarcinile ce revin unui manager de proiect şi echipei sale în fiecare dintre fazele proiectului. De asemenea, evidenţiază diferenţa dintre program şi proiect, prezintă paşii ce trebuie urmaţi în vederea obţinerii unei finanţări nerambursabile, relaţia dintre finanţator şi managerul de proiect, punctează importanţa echipei în buna desfăşurare a unui proiect, prezentând, totodată şi elemente legate de riscurile ce pot apărea în cadrul acestuia şi modalităţi de gestionare a lor.

1.2. Ce este un proiect? Definiţie şi caracteristici ale proiectelor

Cuvântul „proiect" derivă de la cuvintele latine „projectum, projicere" = „a arunca înainte".

- un punct de plecare…
- de la care…
- cineva "aruncă" ceva "înainte"…
- spre o anumită ţintă…

Aşadar proiectul este un proces ce presupune: Pornind de la aceste repere esenţiale, se pot identifica următoarele **t răsături ale unui proiect**:

- **are scop** – scopul este rezolvarea unei probleme identificate sau schimbarea unei situaţii problematice
- **este realist** – scopul trebuie să fie posibil de îndeplinit
- **este unic** – reprezintă o soluţie specifică la o problemă specifică, într-un anumit context
- **este limitat în timp şi spaţiu** – are un început şi un final bine definite şi se desfăşoară într-un spaţiu concret
- **este complex**: implică variate abilităţi de planificare şi implementare, diverşi parteneri sau susţinători, implică un număr de activităţi, evenimente şi sarcini
- **este colectiv** – este derulat de o echipă şi ţinteşte la binele unei colectivităţi
- **este o aventură** – implică risc şi incertitudine
- **poate fi evaluat** – conţine obiective măsurabile care pot fi evaluate; astfel se poate aprecia dacă am făcut ce ne-am propus, la calitatea dorită
- are un anumit **grad de autonomie** faţă de activităţile curente ale organizaţiei
- **are un ciclu de viaţă determinat**, compus din mai multe etape obligatorii

Prin urmare, un proiect este:

- un efort concret, practic, orientat spre un rezultat;
- direcţionat spre soluţionarea unei probleme sau chestiuni relativ complexe;
- set de activităţi cu obiective clare şi rezultate ce pot fi anticipate;
- limitat atât de timp cât şi de resursele financiare, tehnice şi umane;
- planificat din timp şi evaluat la sfârşit.

Sintetizând elementele sale caracteristice, proiectul poate fi definit astfel:

! ***Definitie: PROIECTUL reprezintă un set de activităţi desfăşurate într-o perioadă de timp determinată, planificate şi controlate şi care au drept scop producerea unei schimbări în bine a situaţiei beneficiarilor organizaţiei***

! ***Definitie: PROGRAMUL este definit ca fiind un grup de proiecte administrate în mod coordonat, în general fără un termen de încheiere precis delimitat, cu un aspect dinamic, care constituie o abordare integrată pentru îndeplinirea misiunii şi obiectivelor organizaţiei şi obţinerea unor rezultate care nu ar fi posibile prin derularea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte.***

Spre deosebire de proiect, un program:

- are un scop si niste obiective largi, pe termen lung;
- nu este în mod obligatoriu delimitat precis în timp;
- are o durată în general mai mare;
- un program poate include unul sau mai multe proiecte;
- vizează mai multe schimbări concomitente sau succesive.

Trebuie avut în vedere şi faptul că programul reprezintă un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acţiune (este cazul, spre exemplu, al unui program de conştientizare a pericolelor asociate fumatului). Organizaţiile pot avea programe în cadrul cărora, aşa cum am văzut mai sus, derulează mai multe proiecte.

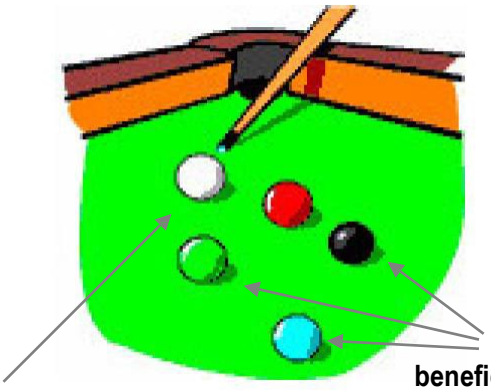
În afară de accepţiunea prezentată mai sus, există şi aceea a **programelor de finanţare**.

Un program de finanţare reprezintă modalitatea prin care o organizaţie sau instituţie îşi propune să ofere sprijin financiar altor organizaţii, instituţii, persoane fizice etc. în vederea implementării unor proiecte prin care sa colaboreze la atingerea scopului si obiectivelor programului care le include.

Pentru gestionarea unitară şi coerentă a programelor, şi acestea vor avea un manager de program, o echipă, resurse limitate, o planificare strategică şi operaţională, cu alte cuvinte aproape toate caracteristicile unui proiect, diferenţa fiind că un program cuprinde mai multe proiecte. Noi vom aborda problema managementului de proiect, acesta putând fi în orice moment aplicabil la scară mai largă şi programelor.

Mai multe despre programe de finanţare, finanţări, relaţia cu finanţatorul veţi găsi în ***Capitolul 6 – Finanţarea proietelor.***

GRUPUL ŢINTĂ ŞI BENEFICIARII PROIECTULUI



beneficiari direcţi şi indirecţi

grup ţintă

Definirea corectă a acestor categorii de persoane este importantă pentru ca finanţatorul să înţeleagă cine va realiza proiectul şi cui i se vor adresa activităţile din cadrul acestuia, rezultatele lui.

GRUPUL ŢINTĂ al proiectului

Grupul ţintă este reprezentat întotdeauna de acel grup de persoane care corespund unui anumit profil, au în comun o problema care stă la baza dezvoltării proiectului – sunt cei pentru care se doreşte îmbunătăţirea unei anumite situaţii.

Beneficiarii Proiectului

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoriile de persoane care vor avea decâştigat depeurmaderulării proiectului.

Beneficiari direcţi

Beneficiarii direcţi sunt acele persoane din cadrul grupului ţintă care participă la activităţile proiectului, care beneficiază direct, nemijlocit, de rezultatele acestuia. Grupul beneficiarilor direcţi va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice sau de persoane juridice. (cuantificabil)

Beneficiari indirecţi

Beneficiarii indirecţi reprezintă segmentul de populaţie, aparţinând sau nu grupului ţintă, care beneficiază în mod indirect de rezultate/efecte, urmare a efectului multiplicativ. El va fi reprezentat mereu de unul sau mai multe grupuri de persoane fizice clar diferenţiate sau de persoane juridice. (estimabil)

RESURSE. Pentru a putea realiza atinge scopul şi obiectivele unui proiect, vor fi planificate o serie de activităţi pentru derularea cărora sunt necesare estimarea, planificarea, obţinerea şi gestionarea unor serii de resurse, şi anume:

- Resurse umane (echipa de proiect);
- Resurseinformaţionale (informaţiile, cunoştinţele cu privire la tema abordată, etc);
- Resurse materiale consumabile – care trebuiesc achiziţionate pentru fiecare proiect;
- Resurse materiale logistice – care odată achiziţionate pot fi folosite de mai multe ori in cadrul aceluiaşi proiect sau în proiecte diferite;
- Resurse financiare (bugetul alocat);
- Resurse de timp.

Resursele sunt atât o sursă de putere cât şi de constrângere. Adesea, ele funcţionează alternativ - dacă aveam timp, nu aveam nevoie de atâţia oameni; dacă aveam informaţii, nu era nevoie de atâţia bani.

Pentru implementarea proiectului este necesară alegerea unei **strategii** care să dezvolte la maximum capacitatea echipei care îl gestionează sau implementează, de utilizare a competenţelor, cât şi a spiritului de echipă, prin responsabilitatea faţă de un scop comun şi necesitatea de a lucra împreună cu randamentul optim.

Toate proiectele trebuie să respecte un set de reguli de bază, cu toate că sunt confruntate, pe toată durata lor de viaţă, cu evenimente aleatorii, ca, de exemplu, unele schimbări în politica economică la nivel naţional, care pot constitui factori de risc pentru realizarea acestora şi, prin urmare, necesită măsuri corective suplimentare.

Iată câteva exemple de proiecte: • lansarea pe piaţă a unui nou produs sau serviciu; • campanie de informare a tinerilor cu privire la consecinţele fumatului; • organizarea unui festival de film studenţesc; • crearea şi lansarea unui nou site web adresat tinerilor; • ocuparea unei nişe noi pe piaţă; • modernizarea unei întreprinderi; • construirea sau modernizarea unui spital; • modificarea organigramei sau schimbarea stilului de lucru într-o organizaţie; • implementarea unui nou sistem informaţional într-o organizaţie; • construirea unui obiectiv (clădire, centrală electrică, autostradă, cale ferată, baraj); • derularea unei campanii electorale; • schimbarea grilei de programe la un post de televiziune; • realizarea unui film; • activitatea de cercetare cu un obiectiv bine delimitat (în domeniul ştiinţelor socio-umane sau în domeniul ştiinţelor exacte); • punerea pe picioare a unei întreprinderi agricole sau zootehnice;
• înfiinţarea unui ziar; • modernizarea procesului educaţional într-o universitate etc.

Trebuie menţionat că finanţarea proiectelor poate fi internă (organizaţia are resurse suficiente) sau externă (organizaţia solicită obţinerea unei finanţări din exterior).

Proiectele care primesc finanţare, mai ales cele care primesc finanţări nerambursabile, sunt proiecte nonprofit. Există, însă, proiecte care sunt gândite de la bun început în sensul generării de profit, acest tip de proiecte fiind specifice mediului de afaceri.

Caracteristici ale proiectelor - Iată mai jos câteva elemente caracteristice pentru proiecte:

- **echipă de proiect ad hoc**: echipa de proiect se constituie în momentul apariţiei ideii de proiect sau în momentul obţinerii finanţării; în multe cazuri aduce împreună persoane care nu au mai colaborat anterior, dar a căror pregătire şi expertiză într-un anumit domeniu le recomandă pentru participarea în cadrul proiectului. Există cazuri în care echipa de proiect poate fi alcătuită din persoane provenind din instituţii, organizaţii diferite şi chiar din ţări diferite. O echipă de proiect poate lucra chiar şi în condiţiile în care membrii săi se întâlnesc numai periodic, ţinând legătura prin e-mail, telefonic etc. pe parcursul derulării proiectului.
- **obiective precise**, clar formulate;
- **rezultate concrete**, măsurabile, unice (proiectul livrează un produs sau un serviciu nou, unic, irepetabil);
- **plan riguros** (stabilit înainte de implementarea efectivă a proiectului);
- **activităţi interdependente**, intercondiţionate;
- **resurse limitate**: resurse financiare (buget stabilit dinainte), resurse umane, echipamente, dotări, sedii, materii prime şi materiale, informaţie, prestigiu;
- **schimbare**: derularea proiectului produce în mod obligatoriu o schimbare faţă de starea iniţială – de la începutul proiectului;
- **risc**: acţiunile şi procesele specifice sunt caracterizate întotdeauna de un grad de risc; managementul riscului prezintă importanţă deosebită; riscurile trebuie identificate chiar din faza de scriere, iar pentru fiecare, în funcţie de impactul pe care, în condiţiile în care ar apărea, l-ar avea asupra derulării proiectului, trebuind să fie găsită o soluţie, astfel încât rezultatul final să nu fie afectat;
- **metodologie specifică**; **strategie de dezvoltare.**

Un citat din Sun Tzu - „Arta războiului" sună în felul următor:

„Inteligenţa nu se asociază niciodată cu întârzierile; în timpul războiului, esenţială este victoria, şi nu campaniile de durată".

„Traducerea" acestui citat în termeni de proiecte ar fi următoarea:

- evitaţi proiectele care se prelungesc în mod nedefinit,
- împărţiţi proiectele în subproiecte,
- stabiliţi puncte de răscruce (critice) pentru realizarea proiectului în care să vă opriţi pentru a verifica ce s-a întâmplat şi dacă sunteţi acolo unde trebuie să fiţi,
- permiteţi-le membrilor echipei să obţină victorii parţiale,
- arătaţi-i finanţatorului că se fac progrese.

1.3. Managementul de proiect

Managementul proiectelor este un proces dinamic, prin care resursele necesare sunt utilizate şi organizate într-o asemenea manieră încât să conducă la îndeplinirea obiectivele proiectului. În managementul proiectelor o parte din personalul pentru implementarea proiectelor poate fi angajat temporar, lipsind astfel permanenţa rolurilor. Personalul implicat în proiect poate avea diferite roluri de îndeplinit la momente diferite.

Managementul proiectelor se caracterizează prin trăsături proprii, care asigură succesul proiectelor. Una dintre trăsături este aceea de a fi un **proces complex** deoarece implică, pe lângă cunoştinţe economice şi tehnice de specialitate din domeniul specific fiecărui proiect, o gamă largă de cunoştinţe şi aptitudini organizatorice, astfel încât să coordoneze în paralel derularea în bune condiţii a activităţilor, organizarea optimă a timpului, conducerea echipei, precum şi administrarea celorlalte resurse.

Pentru asigurarea succesului proiectelor, o condiţie esenţială constă în **concentrarea permanentă** a managementului proiectelor **asupra îndeplinirii obiectivelor propuse**, şi deci, a schimbării într-un mod organizat a situaţiei existente în vederea realizării situaţiei dorite. Activitatea de management de proiect se desfăşoară pe toată durata ciclului de viaţă al proiectului, şi priveşte controlul acestuia în întregime.

Astfel,

! ***Definiție: MANAGEMENTUL PROIECTULUI reprezintă procesul de organizare şi supraveghere a proiectului pentru a asigura realizarea acestuia conform planificării, în limitele bugetului şi conform specificaţiilor stabilite.***

Pentru realizarea acestor deziderate, anumite funcţii trebuie îndeplinite. Prin urmare, înţelegerea funcţiilor managementului este esenţială pentru gestionarea eficientă a proiectului.

Funcţiile managementului sunt:

1. **planificare** – munca făcută de manager pentru a stabili modul în care se va desfăşura un proiect
2. **organizare** – definirea şi alocarea resurselor proiectului, precum şi a activităţilor şi sarcinilor din proiect ţinând cont de planificarea făcută
3. **implementare-coordonare** – punerea în practică a celor planificate şi armonizarea deciziilor şi acţiunilor
4. **control** – procesul prin care managerul se asigură că activităţile se realizează conform planificării şi că este obţinut progresul în direcţia obiectivelor
5. **conducere** –– direcţionarea oamenilor implicaţi prin analiza opţiunilor, luarea deciziilor şi comunicarea lor

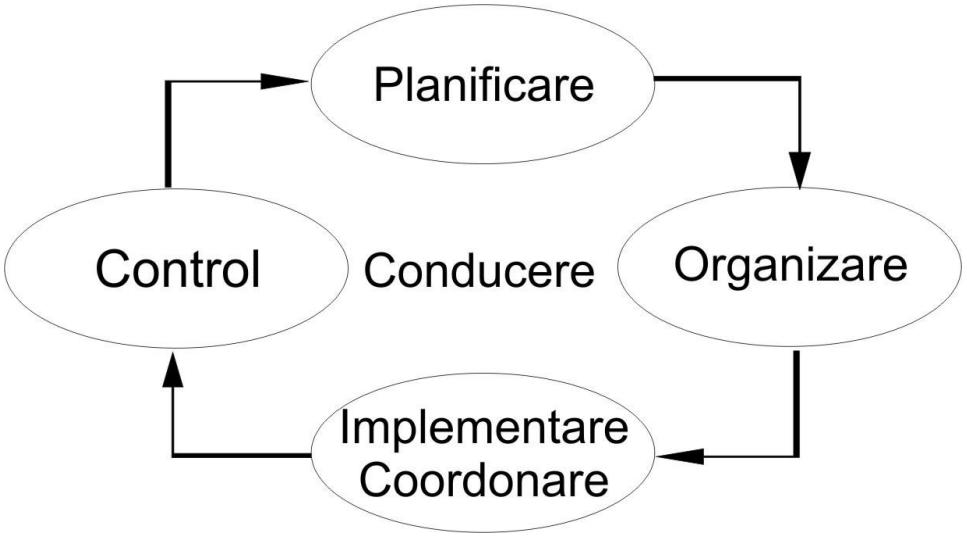


Figura nr. 1 – Funcţiile managementului

Planificarea presupune:

- identificarea scopului şi obiectivelor proiectului;
- stabilirea metodelor necesare atingerii acestora (strategia);
- stabilirea activităţilor proiectului şi a resurselor necesare;
- realizarea programării în timp a proiectului;
- realizarea unui plan de protejare a resurselor proiectului;
- realizarea de planuri de rezervă.

Simplu spus, a planifica înseamnă să stabileşti unde vrei să ajungi, de ce vrei să ajungi acolo, cum vei ajunge acolo, ce-ţi trebuie ca să ajungi acolo şi cum îţi dai seama dacă ai ajuns acolo.

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

√ **Înţelegerea şi obţinerea acordului tuturor părţilor implicate/interesate** asupra obiectivelor proiectului, rezultatelor ce trebuie atinse, conţinutului, riscurilor, costului, activităţilor, abordării, metodelor etc.

√ **Se poate determina dacă "scenariul" propus este valid**. De exemplu, un proiect care îşi propune să instruiască 300 de persoane într-o perioadă de 1 lună poate părea realizabil la prima vedere. Însă, după o planificare mai detaliată veţi constata că veţi avea nevoie de o perioadă de cel puţin 3 luni sau că veţi avea nevoie de o echipă de 3 ori mai mare decât cea la care v-aţi gândit iniţial.

√ **Asigurarea că resursele necesare sunt disponibile** atunci când aveţi nevoie de ele.

√ **Validarea proceselor utilizate** pentru managementul proiectului, împreună cu beneficiarul/clientul.

√ **Este singura etapă în care se analizează fezabilitatea proiectului**; de aceea este esenţială pentru că în lipsa ei există riscul de a implementa un proiect nerealist sau defectuos. Prin urmare, se economiseşte foarte mult timp, iar acest câştig de timp se reflectă/repercutează asupra tuturor celorlalte faze ale proiectului.

Organizarea presupune:

- stabilirea structurii organizatorice a echipei de proiect;
- identificarea şi repartizarea rolurilor membrilor echipei în cadrul proiectului;
- definirea politicilor, procedurilor şi tehnicilor managementului proiectului;
- pregătirea statutului managerului de proiect şi a instrumentelor de delegare;
- stabilirea standardelor de autoritate şi responsabilitate ale echipei de proiect;
- alocarea resurselor materiale şi financiare pe activităţi.

Implementarea-coordonarea

- pregătirea şi derularea activităţilor proiectului;
- instruirea personalului;
- supervizarea;
- armonizarea deciziilor şi acţiunilor individuale;
- monitorizarea resurselor şi activităţilor.

Controlul

- ce se monitorizează şi care sunt aspectele relevante prin prisma celor 4 elemente caracteristice (resurse, activităţi, rezultate, impact);
- stabilirea criteriilor şi indicatorilor de performanţă;
- stabilirea standardelor de performanţă (calitate, proceduri, costuri, încadrare în timp, etc.);
- stabilirea şi implementarea unei scheme de monitorizare şi evaluare a progresului organizaţiei în direcţia dorită, integrată în planificare;
- stabilirea unui traseu informaţional între membrii echipei de proiect, între aceştia şi restul organizaţiei şi între aceştia şi ceilalţi factori interesaţi;
- planificarea revizuirii regulate a strategiei în funcţie de rezultatele evaluării;
- controlul reprezintă o funcţie care trebuie îndeplinită pe toată durata derulării proiectului!

Conducerea

- stabilirea persoanei/persoanelor cu putere de decizie, în ce domeniu şi care sunt limitele de autoritate ale postului său/lor privind coordonarea activităţii şi alocarea resurselor proiectului;
- stabilirea modului de analiză a opţiunilor, luare a deciziilor şi comunicarea lor pentru fiecare activitate a proiectului.

1.4. Ciclul de viaţă al unui proiect

Orice proiect traversează mai multe etape, de la analiza nevoilor la evaluarea finală, până ajunge la îndeplinirea obiectivelor. Cele mai multe organizaţii derulează mai multe proiecte în paralel, care se intercalează şi se suprapun. Ideea unui nou proiect poate aparea în faza încheierii altuia, cauzând încorporarea "spiralată" a unui proiect în celălălt. Ciclul de proiect urmăreşte proiectele individuale şi asigură includerea tuturor elementelor.

Există mai multe abordări în literatura de specialitate în ceea ce priveşte fazele proiectului. Toate abordările pornesc însă de la premisa că **orice proiect este întruparea unei idei care mai întai este formulată *(faza de concepţie)*, apoi se planifică/proiectează 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 încheiere)*.**

În cazul proiectelor care primesc finanţare, putem identifica următoarele faze ale proiectului:

- Identificare (stabilirea ideii de proiect în funcţie de cerinţele programului de finanţare)
- Formulare (dezvoltarea ideii de proiect într-o structură coerentă ce conţine identificarea scopului, obiectivelor proiectului, planificarea activităţilor, identificarea rezultatelor şi a beneficiarilor proiectului, planificarea resurselor necesare proiectului, inclusiv stabilirea bugetului)
- Finanţare (fază ce cuprinde mai multe etape, de la depunerea proiectului spre finanţare, evaluarea proiectului, perioada de precontractare, încheierea contractului de finanţare)
- Implementare (punerea în aplicare a celor formulate şi planificate, aşa cum sunt descrise în cererea de finanţare)
- Evaluare (analizarea progresului proiectului prin compararea celor obţinute la un moment dat cu cele propuse în cererea de finanţare pentru a vedea în ce măsură obiectivele proiectului au fost atinse).

Vom analiza în modulele următoare, pe rând, fazele unui proiect, indiferent de finanţator. După cum am subliniat mai sus, orice proiect trece prin următoarele faze:

I. Concepţie ⟶ II. Planificare ⟶ III. Implementare ⟶ IV. Încheiere

Conceptia unui proiect include:

- Identificarea nevoilor si determinarea problemei prioritare
- Analiza SWOT
- Grupul tinta si beneficiarii proiectului
- Definirea scopului proiectului
- Definirea obiectivelor proiectului
- Definirea activitatilor proiectului

Planificarea proiectului inclue:

- Planificarea activitatilor – Structura "Work Breakdown" (WBS)
- Estimarea si planificarea resurselor necesare
- Planificarea financiara a proiectului
- Diagrama Gantt
- Stabilirea rezultatelor asteptate si a indicatorilor de rezultat

Pe parcursul implementarii este bine de avut grija la:

- Derularea activitatilor conform planificarii
- Mentinerea si dezvoltarea relatiilor de parteneriat
- Comunicarea cu beneficiarii
- Monitorizarea resurselor si activitatilor
- Managementul resurselor umane (echipei proiectului)
- Managementul riscului
- Managementul documentelor
- Asigurarea calitatii

In incheierea oricarui proiect sunt important de parcurs:

- Finalizarea aspectelor financiare (incasari, plati, deconturi)
- Evaluarea atingerii obiectivelor si rezultatelor asteptate
- Evaluarea parteneriatelor, echipei de proiect, satisfactiei beneficiarilor, etc.
- Realizarea rapoartelor adresate finantatorilor, partenerilor,
- Realizarea unui raport intern si arhivarea documentelor si materialelor proiectului
- Recunoasterea meritelor si sarbatorirea rezultatelor
- Identificarea posibilitatilor de continuare si dezvoltare de noi proiecte

Capitolul 2 – Concepţia proiectului

2.1. Analiza nevoilor
2.2. Selectarea şi formularea problemei
2.3. Analiza SWOT
2.4. Grupul ţintă şi beneficiarii proiectului
2.5. Definirea scopului proiectului
2.6. Definirea obiectivelor proiectului
2.7. Definirea activităţilor

Această fază, de concepţie, presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Identificarea şi analiza nevoilor cărora se adresează proiectul (problema ce trebuie rezolvată).
- Construirea unei argumentaţii în jurul acestei probleme privind mai ales importanţa şi urgenţa rezolvării ei.
- Definirea soluţiei vizate, a scopului şi obiectivelor proiectului.
- Definirea activităţilor majore si estimarea costurilor şi resurselor umane şi materiale necesare şi a celor disponibile.
- Prezentarea propunerii de proiect finanţatorului (comisiei de evaluare).

În această primă fază, ţelul este definirea elementelor caracteristice ale proiectului care sunt absolut necesare pentru ca forul decizional al organizaţiei (şi apoi eventual şi finanţatorul, dacă proiectul este finanţat din exteriorul organizaţiei) să poată lua o decizie în cunoştinţă de cauză privind eventuala implicare a organizaţiei în acest proiect. Dacă decizia este pozitivă, începe a doua fază (planificarea detaliată şi organizarea). Dacă nu, proiectul se termină înainte de a implica organizaţia în cheltuieli majore inutile.

2.1. Analiza nevoilor

Orice proiect începe cu o idee. Înainte de a demara orice acţiune, managerul de proiect împreună cu echipa sa, va trebui să se oprească pentru o verificare a situaţiei. Două elemente esenţiale trebuie evaluate: nevoile şi mediul. **Analiza nevoilor** se bazează pe principiul că proiectul nu este “lucru de dragul lucrului”, ci vizează atingerea unui scop.

Problema avută în vedere poate reprezenta o situaţie sau un complex de situaţii care afectează anumiţi oameni, anumite grupuri sau întreaga societate, la un moment dat şi într-un anumit loc.

În munca de identificare a problemei, echipa unui proiect confundă frecvent problema reală fie cu efectele sale, fie cu o anume soluţie deja agreată tacit, fără o analiză în profunzime a problemei. Pentru a evita asemenea situaţii, este de dorit să utilizăm o serie de întrebări de verificare care ne pot indica dacă problema identificată este una reală sau nu, care să merite să ne oprim asupra sa şi să încercam identificarea unei soluţii:

- Care este problema?
- Cine este afectat de aceasta?
- Unde se manifestă problema?
- De ce este aceasta o problemă?
- Care este impactul problemei asupra beneficiarilor organizaţiei? Asupra relaţiilor organizaţie-beneficiari? Când se manifestă efectele negative ale acesteia?
- Este urgentă rezolvarea ei şi de ce?
- Este problema rezolvabilă cu resursele disponibile?
- Ce s-ar întâmpla dacă problema nu este rezolvată?
- În ce stadiu se va afla problema după terminarea proiectului? Etc.

Toate acestea sunt de folos în identificarea unor probleme reale. În această fază este de dorit să participe cât mai mulţi membri ai organizaţiei care vor fi sau nu implicaţi în rezolvarea problemei. Este, de obicei, faza în care se identifică un număr cât mai mare de probleme. Pentru a fundamenta un proiect, dintre toate problemele identificate organizaţia se va opri asupra uneia. Astfel, următorul pas va fi acela de a determina şi formula corect problema
prioritară, cea asupra căreia se vor concentra eforturile de soluţionare.

2.2. Selectarea şi formularea problemei

În acest stadiu trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- Cine sunt membrii grupurilor-ţintă?
- Este oare nevoie de acest proiect? Reflectă el nevoile reale ale comunităţii?
- Este comunitatea de acord că aceasta problemă este reală? Doreşte oare comunitatea acest proiect? Care ar fi soluţiile lor?
- Care ar fi oportunităţile proiectului? Ce are el nou, inovator?
- Ce anume (situaţie, stare de fapt...) va schimba proiectul?

Selectarea se poate face utilizând tabelul de mai jos în care sunt enumerate problemele identificate, şi se dau scoruri de la 1 la 5 pentru fiecare din următoarele criterii:

Criteriu	Enunţul problemei 1	Enunţul problemei 2	Enunţul problemei 3
Importanţa problemei			
Urgenţa problemei			
Fezabilitate			
Suport din partea celor interesaţi			
Punctaj final			

După alegerea problemei centrale, care să stea la baza dezvoltării proiectului, este necesară **formularea** corectă a acesteia, astfel încât oricine o citeşte să o poată înţeleage fără să fie nevoie de clarificări. Pentru aceasta folosim primele trei întrebări prezentate la început, şi anume:

- **Care** este problema?
- **A cui** este? (Cine este afectat de aceasta?)
- **Unde** se manifestă problema?

Atenţie !!! – Problema trebuie să exprime o nevoie a grupului ţintă, şi nu o lipsă.

Întregul proces de evaluare a nevoilor va fi o provocare pentru proiect; fie va confirma ideile, fie va determina regândirea întregii logici a proiectului. După identificarea nevoilor şi a potenţialelor soluţii pentru acestea, este nevoie să analizăm în ce măsură proiectul este necesar şi posibil.

Atenţie !!! – Orice finanţator cere o justificare a problemei şi a necesităţii proiectului.

Pentru justificare este necesar să explicaţi necesitatea proiectului şi relevanţa acestuia faţă de nevoile specifice ale grupului/grupurilor ţintă. De asemenea indicaţi şi descrieţi valoarea adăugată a proiectului, demonstraţi clar că nevoile grupului/grupurilor ţintă nu sunt abordate în prezent în comunitate sau că nu există activităţi pentru abordarea corespunzătoare şi suficientă a nevoilor definite.

De folos în această etapă este şi evaluarea mediului organizaţiei care ne va ajuta să identificăm diferitele aspecte ale mediului intern şi extern ce pot afecta administrarea şi succesul proiectului. Este, practic, vorba despre analiza **SWOT.**

2.3. Analiza SWOT

Analiza SWOT (de la termenii din limba engleză: **S**trenghts = Puncte tari, **W**eaknesses = Puncte slabe, **O**pportunities = Oportunităţi şi **T**hreats = Ameninţări) începe prin efectuarea unui inventar al calităţilor şi slăbiciunilor (punctelor tari şi punctelor slabe) ale organizaţiei, ideii de proiect, soluţiei identificate pentru problema prioritară etc. Se identifică apoi oportunităţile şi ameninţările externe care pot afecta organizaţia, proiectul etc. Este faza în care toţi aceşti factori (pe de o parte cei care ţin de mediul intern –punctele tari şi punctele slabe şi, pe de alta, cei care ţin de mediul extern –oportunităţile şi ameninţările) sunt notaţi, fără a se emite niciun fel de judecăţi asupra lor şi fără a se face conexiuni.

Punctele tari

Descriu atributele pozitive, tangibile şi intangibile care ţin de organizaţie, proiect. Sunt factori aflaţi sub directul control al organizaţiei / echipei de proiect: Ce puncte forte aveţi? Ce faceţi bine? Ce resurse aveţi? Ce avantaje aveţi faţă de alte organizaţii asemănătoare?

Punctele tari cuprind atât elemente:

- intangibile, de exemplu legate de echipa (organizaţiei sau a proiectului) – cunoştinţele în domeniu, educaţia, experienţa, contactele, reputaţia, capacitatea membrilor, precum şi
- tangibile legate de sursele financiare disponibile, echipamente, canale de comunicare, materiale cu drepturi de autor etc., care aparţin organizaţiei.

Punctele forte captează aspectele interne pozitive şi adaugă valoare sau oferă un avantaj în faţa organizaţiilor concurente.

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

- Avantajele unui proiect? - Capacitatea organizaţiei? - Avantaje faţă de concurenţă? - Resurse, echipamente, oameni, locaţia? - Experienţa, cunoştinţe, date, informaţii? - Resurse financiare? - Aspecte inovative?	- Calitatea proiectelor derulate, experienţa? - Acreditări, recunoaşteri, certificări? - Sistemul de comunicare din interiorul organizaţiei? - Cultura organizaţională? - Conducere, management? - Filosofia şi valorile organizaţiei?

Punctele slabe

Punctele slabe sunt factorii care sunt aflaţi sub controlul organizaţiei / echipei de proiect şi care împiedică obţinerea sau menţinerea unui nivel de calitate competitiv. Pentru a le putea identifica mai uşor puteţi răspunde la întrebarea „Ce zone trebuie îmbunătăţite?”

Punctele slabe pot include: lipsa de experienţă, resursele limitate, lipsa de acces la tehnologie, portofoliu de proiecte limitat sau inexistent, lipsa parteneriatelor stabile etc. Reprezintă factori aflaţi sub controlul organizaţiei / echipei de proiect dar care, din anumite motive, au nevoie de îmbunătăţire pentru a putea atinge efectiv obiectivele propuse.

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

- Dezavantajele unui proiect? - Lipsa capacităţii administrative, financiare? - Lipsa avantajelor faţă de concurenţă? - Reputaţia slabă? - Lipsa resurselor financiare? - Propriile puncte sensibile ale organizaţiei? - Termene limita, resurse limitate? - Lipsa unui flux de numerar acceptabil?	- Efectele asupra activităţilor principale ale organizaţiei? - Experienţa anterioară în domeniu lipsă sau irelevantă? - Angajamentul scăzut al membrilor? - Acreditări, certificări lipsă? - Conducere defectuoasă? - Lipsa unor canale clare de comunicare? - Cultură organizaţională nepotrivită?

Oportunităţi

Oportunităţile evaluează factorii atractivi externi care reprezintă elemente de care organizaţia / echipa de proiect poate profita. Aceştia sunt factorii externi organizaţiei / proiectului. Ce oportunităţi există în sectorul de activitate al organizaţiei sau în jurul vostru din care puteţi spera să beneficiaţi?

Aceste oportunităţi reflectă potenţialul pe care-l puteţi realiza prin implementarea strategiilor voastre de dezvoltare organizaţională / prin implementarea proiectului. Oportunităţile pot fi rezultatul creşterii pieţei, schimbului în stilul de viaţă, rezolvarea problemelor asociate cu situaţii curente, o percepţie pozitivă asupra organizaţiei voastre, legislaţie favorabilă, existenţa surselor externe de finanţare etc. Dacă este relevant, plasaţi perioade de timp în jurul oportunităţilor. Reprezintă o oportunitate constantă sau este ceva de moment? Cât de importantă este sincronizarea voastră?

Atenţie !!! Oportunităţile sunt externe organizaţiei sau proiectului. Daca aţi identificat "oportunităţi" care sunt interne organizaţiei şi sunt sub controlul vostru, va trebui să le clasificaţi ca şi puncte forte.

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

- Dezvoltarea sectorului? - Lipsa unor organizaţii concurente? - Tendinţele actuale benefice? - Dezvoltarea tehnologică?	- Influenţe globale? - Legislaţie favorabilă? - Surse de finanţare pentru domeniul vizat?

Ameninţări

Ce factori reprezintă potenţiale ameninţări pentru voi? Ameninţările includ factori în afara controlului vostru care ar putea să vă pună strategia de dezvoltare, implementarea proiectului şi chiar şi organizaţia într-o poziţie de risc. Aceştia sunt factori externi - nu aveţi nici un control asupra lor, dar pe care-i puteţi anticipa dacă aveţi un plan de risc ce se ocupă cu prevenirea şi rezolvarea acestor probleme.

O ameninţare este o provocare creată de o tendinţă nefavorabilă. Concurenţa, organizaţiile care îşi desfăşoară activitatea în acelaşi domeniu – existente sau potenţiale – sunt mereu o ameninţare. Alte ameninţări ar putea include creşterea intolerabilă a preţurilor de către furnizori, reglementări guvernamentale, căderi economice, efect negativ al media, retragerea de pe piaţă a unui finanţator extern etc. Ce situaţii ar putea să ameninţe eforturile voastre? Puneţi pe hârtie cele mai mari temeri ale voastre. O parte din această listă ar putea fi de natură speculativă, dar va adaugă valoare analizei voastre SWOT.

S-ar putea să vă ajute să vă clasificaţi ameninţările în funcţie de seriozitatea lor şi de probabilitatea de a se întâmplă. Cu cât identificaţi mai bine ameninţările potenţiale, cu atât mai mult puteţi să vă poziţionaţi şi să planificaţi proactiv pentru a le răspunde.

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

- Efecte sau schimbări politice? - Efecte sau schimbări legislative? - Efecte ale mediului? - Lipsa surselor de finanţare?	- Cererea? - Dezvoltarea economică? - Competiţie în domeniul vizat foarte puternică?

După identificarea punctelor tari şi slabe, a ameninţărilor şi a oportunităţilor, se trece la analiza competenţei organizaţiei de a rezolva problema identificată, prin intersectarea punctelor tari cu oportunităţile şi ameninţările precum şi a punctelor slabe cu oportunităţile şi ameninţările.

	Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
Oportunităţi (O)	SO	WO
Ameninţări (T)	ST	WT

Figura nr. 2 – Matricea SWOT

Cadranul SO – decizia va fi luată în sensul valorificării punctelor tari în atragerea oportunităţilor Cadranul ST – decizia va fi luată în sensul valorificării punctelor tari în contracararea ameninţărilor Cadranul WO – decizia va fi luată în sensul eliminării punctelor slabe pentru valorificarea oportunităţilor Cadranul WT – decizia va fi luată în sensul eliminării punctelor slabe pentru contracararea ameninţărilor

Din combinarea acestor strategii generice se poate realiza strategia complexă a organizaţiei în vederea rezolvării problemei identificate.

2.4. Grupul ţintă şi beneficiarii proiectului

Grupul ţintă este definit încă din etapa de selectare şi formulare a problemei care va sta la baza dezvoltării proiectului. El este alcătuit din persoanele (fizice sau juridice) care sunt vizate de proiect, a căror problemă se doreşte să fie rezolvată.

De exemplu – aveţi un proiect al cărui grup ţintă sunt studenţii la Universitatea ... din Iaşi.

Beneficiarii proiectului reprezintă persoanele sau categoria de persoane care vor avea de câştigat de pe urma proiectului, în viziunea iniţiatorilor acestuia. Sunt beneficiari direcţi şi indirecţi. Aceştia pot fi estimaţi mai realist în urma analizei SWOT, după ce toată echipa proiectului conştientizează capacitatea organizaţiei de a derula proiectul, dar numărul beneficiarilor direcţi va fi stabilit cu o mai bună precizie abia în etapa de planificare.

Un exemplu de beneficiari direcţi, având în vedere grupul ţintă menţionat mai sus ar fi: 20 de studenţi la Facultatea de ..., Specializarea ... din anul 2. Exemplu de beneficiari indirecţi – colegii din anul 2 al celor 20 de studenţi, profesorii studenţilor, prietenii, familia, organizaţiile în care activează etc.

2.5. Definirea scopului proiectului

După identificarea nevoilor şi a problemei căreia trebuie să îi răspundă proiectul, trebuie identificat rostul proiectului, ce se doreşte să se realizeze prin acest proiect, de ce să îl derulăm. Pe scurt, care este scopul proiectului? **Scopul proiectului este situaţia la care dorim să ajungem în urma implementării proiectului** (evident, o situaţie mai bună pentru beneficiarii proiectului). Cea mai simplă modalitate de enunţare a unui scop este POZITIVAREA, „inversarea" problemei.



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

Atenţie !!! În formularea scopului (şi a obiectivelor) proiectului ţinem cont de următoarele:

DA, folosim	NU, nu folosim
- 1 verb de acţiune care să exprime ce dorim să realizăm	- „şi" între două verbe de acţiune -> ne rezultă două scopuri - „prin" – ne conduce către metoda prin care atingem scopul - verb la gerunziu în loc de „prin"

2.6. Definirea obiectivelor proiectului

Un obiectiv este un efect scontat, ce trebuie obţinut la nivelul grupului ţintă, în efortul de atingere a scopului. Obiectivele sunt paşii ce trebuie făcuţi pentru a ne apropia de scop.

Atenţie !!! Pentru a fi clare şi evaluabile, obiectivele trebuie sa fie formulate SMART:

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

M – Măsurabil = Sunt rezultatele cuantificabile? Câţi beneficiari?

A – Abordabil = Poate organizaţia, cu capacitatea pe care o are, să îl atingă?

R – Realist = Are organizaţia resursele necesare pentru atingerea lui in timpul dat? Este ceva posibil de realizat?

T – Temporar limitat = Există un termen-limită pentru realizarea obiectivului?

Atenţie !!! Trebuie acordată o mare atenţie formulării obiectivelor pentru a nu se confunda cu activităţile. Acestea din urma sunt paşii ce trebuie făcuţi pentru îndeplinirea obiectivelor.

Nu trebuie uitată o caracteristică foarte importantă pe care obiectivul trebuie să o aibă, aceea de a putea fi evaluat. Cum veţi şti altfel că v-aţi atins obiectivele?

Exemple de obiective „SMART":

- *Reducerea cu 5% a abandonului şcolar în Judeţui Iaşi, în primul an de proiect.*
- *Informarea a 2000 de tineri între 14 şi 30 de ani din Arad cu privire la pericolul fumatului, într-o perioadă de 6 luni.*

Pe măsura ce organizaţia atinge obiectivele proiectului, distanţa dintre stadiul actual al problemei şi scopul stabilit se îngustează.

2.7. Definirea activităţilor

Obiectivele sunt aduse la îndeplinire prin derularea unui set de activităţi specifice. Întotdeauna când formulăm scopul şi obiectivele unui proiect ne vin în minte şi o serie de idei cu privire la ce fel de activităţi am dori să derulăm pentru a le atinge.

În această etapă doar definim activităţile principale ale proiectului, care ne dau o imagine asupra a ce va implica acesta, fără să intrăm în detalii de planificare exactă.

Fiecare activitate are următoarele caracteristici principale:

− un rol bine determinat;

− consumă resurse fizice şi umane în timp bine determinat;

− conduce la o serie de rezultate pe care le putem anticipa şi evalua.

La finalul acestei prime etape, de concepţie, vom avea o imagine bine definită a proiectului pe care o putem prezenta oricui este necesar (conducerea organizaţiei, un eventual finanţator) pentru a se decide dacă proiectul este viabil şi se doreşte continuarea efortului de planificare detaliată a acestuia.

Capitolul 3 – Planificarea proiectului

3.1. Planificarea activităţilor şi subactivităţilor - Structura „Work Breakdown" (WBS)
3.2. Estimarea şi planificarea resurselor necesare
3.3. Planificarea financiară a proiectului (Bugetul şi CashFlow-ul)
3.4. Planificarea în timp a proiectului (Diagrama Gantt)
3.5. Rezultatele anticipate ale unui proiect

Planificarea este esenţială în viaţa 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?

Atenţie !!! Nu sări niciodată peste etapele de planificare atentă a proiectului. Pentru că mai târziu va trebui să revii şi să revii şi să revii…

3.1. Planificarea activităţilor şi subactivităţilor - Structura „Work Breakdown" (WBS)

Procesul de planificare a activităţilor presupune parcurgerea următorilor paşi:

1. Pentru fiecare obiectiv al proiectului, **decideţi strategia optimă şi definiţi activităţile pe care le implică.**
2. **Lista tuturor activităţilor proiectului.** Elaboraţi o singură listă pentru toate activităţile planificate (A1, A2, A3....An).
3. **Împărţiţi activităţile în sub-activităţi şi sarcini realizabile**. Împărţiţi activităţile mai întâi în sub-activităţi şi apoi în sarcini. Principala consideraţie este obţinerea unui nivel optim de detalii. Cea mai frecventă greşeală este împărţirea activităţii în prea multe detalii. Cei care planifică trebuie să împartă activităţile doar până la un nivel la care au destule informaţii pentru a estima resursele necesare. La nivel de sarcină se cunoaşte, practic, până şi persoana care va realiza sarcina respectivă, precum şi resursele de care are nevoie pentru a o îndeplini.

WBS este definit ca un proces necesar pentru a putea asigura faptul că proiectul include toate activităţile necesare şi doar acele activităţi necesare pentru îndeplinirea cu succes a proiectului.

WBS reprezintă, astfel:

- munca ce trebuie depusă pentru un proiect sub forma de activităţi, această muncă având rezultate tangibile;
- o aranjare într-o structură ierarhică;
- fiecare nivel descendent reprezintă definiţii tot mai detaliate ale muncii necesare implementării unui proiect;

WBS poate fi utilizat ca:

Instrument procesual de gândire. Ca proces de gândire, WBS este un instrument pentru creaţie şi planificare, ajutând managerul de proiect şi echipa sa să vizualizeze exact cum vor fi definite activităţile proiectului şi cum poate fi condus un proiect.

Instrument de creaţie arhitecturala. WBS arată, în momentul finalizării sale, ca „scheletul", structura, unei construcţii în care rezultă clar ce trebuie făcut în cadrul proiectului şi cum se relaţionează aceste elemente.

Instrument de planificare. În etapa de planificare, WBS oferă echipei proiectului o prezentare detaliată a acestuia sub forma unei colecţii de activităţi ce trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să fie finalizat. La nivelul cel mai de jos al WBS se estimează efortul necesar, timpul şi resursele.

Instrument pentru raportarea stadiului proiectului. WBS este utilizat şi ca o structură pentru raportarea stadiului proiectului. Când sarcini vor fi realizate, vor fi realizate şi subactivităţi. Când subactivităţi sunt realizate, şi activităţi sunt realizate. Când toate activităţile principale legate de un obiectiv sunt realizate, acesta e atins şi se ajunge la rezultatele vizate.

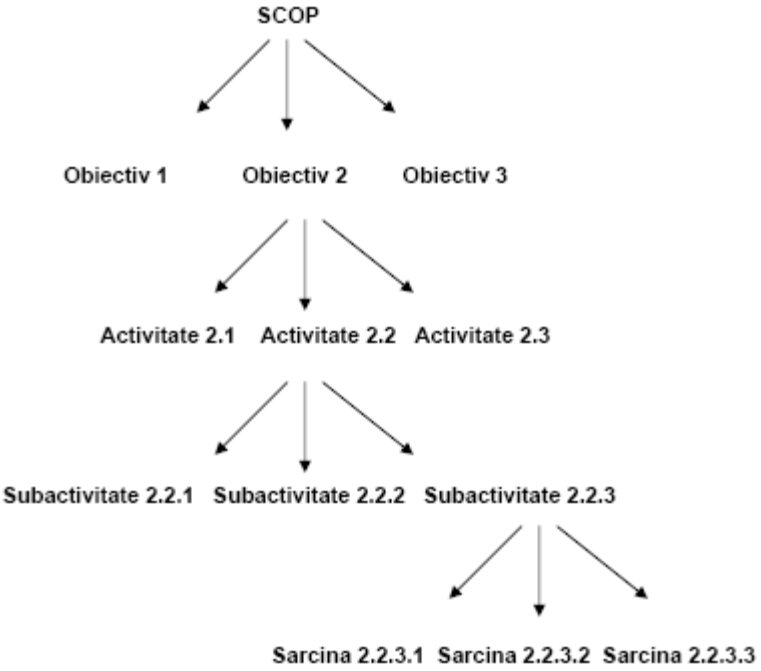


Figura nr. 3 – Model Work Breakdown Structure

3.2. Estimarea şi planificarea resurselor necesare

Spuneam la începutul acestui suport de curs că vom planifica 6 tipuri de resurse de care avem nevoie în derularea oricărui proiect, şi anume:

1. Resurse umane (echipa de proiect);
2. Resurseinformaţionale (informaţiile, cunoştinţele cu privire la tema abordată, etc);
3. Resurse materiale consumabile – care trebuiesc achiziţionate pentru fiecare proiect;
4. Resurse materiale logistice – care odată achiziţionate pot fi folosite de mai multe ori in cadrul aceluiaşi proiect sau în proiecte diferite;
5. Resurse financiare (bugetul alocat);
6. Resurse de timp.

Acum, având toată munca ce trebuie făcută pe parcursul proiectului segmentată cu ajutorul WBS până la cel mai detaliat nivel util în estimarea resurselor, putem trece la planificarea acestora.

În această etapă:

- Pentru fiecare subactivitate, **estimaţi durata şi resursele necesare**.
- **Clarificaţi secvenţa şi dependenţa**. Acum ordonaţi activităţile în succesiunea lor logică.

  Unele activităţi pot avea loc simultan. Legaţi activităţile unele de altele pentru a le determina secvenţa şi dependenţa. Identificaţi dacă o activitate depinde de începerea sau încheierea alteia. *De exemplu, construirea unei case constă într-un număr de acţiuni separate dar interrelaţionate: mai întâi se sapă şi se face fundaţia, apoi se ridică zidurile, etc. Sunt şi activităţi ce se pot face în paralel: aprovizionarea cu materiale şi ridicarea fundaţiei.*
- **E momentul să evaluaţi dependenţa activităţilor de resurse**. Unele activităţi care, teoretic, pot avea loc concomitent, în realitate nu vor putea deoarece necesită aceeaşi resursă (umană sau logistică). Acestea vor trebui reordonate în succesiune.
- **Stabiliţi termene pentru fiecare sarcină**. Fiecare sarcină trebuie să aibă o durată bine definită, iar dacă planificarea o permite, chiar o dată de începere şi o dată de încheiere stabilite.
- **Utilizaţi repere (milestones).** Reperele sunt evenimente cheie care oferă o măsură a progresului proiectului şi ţinte către care să se îndrepte echipa proiectului.
- **Având aceste date stabileşte drumul critic**, adică succesiunea de activităţi între care nu există pauze datorate dependenţei unei activităţi de realizarea concomitentă a altora. În acest caz, orice întârziere în realizarea unei activităţi 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 stabilit pentru proiect. Dacă se termină înainte, e bine. Dacă nu, trebuie luată în considerare posibilitatea de reducere a timpului de realizare a unor activităţi prin utilizarea mai multor resurse, renegocierea termenului limită sau viabilitatea realizării proiectului respectiv.
- **Definiţi expertiza în cadrul echipei.** Nivelul şi tipul expertizei necesare trebuie hotărâte separat pentru fiecare sarcină. Distribuiţi responsabilităţile pentru fiecare din membrii echipei şi stabiliţi nivelul de pregătire şi expertiză pe care trebuie să le deţină fiecare.

Iată mai jos un instrument pentru alocarea resurselor şi a duratelor necesare pentru fiecare activitate:

A	sA	Resurse umane	Resurse informaţionale	Resurse materiale		Resurse financiare	Resurse de timp
				Consumabile	Logistice		
A1	sA1.1						
	sA1.2						
...	...						

Din estimarea detaliată a tuturor resurselor necesare vom putea realiza foarte uşor un buget şi o planificare în timp realistă a întregului proiect.

3.3. Planificare financiară a proiectului (Bugetul şi CashFlow-ul)

Bugetul proiectului oferă o imagine clară, de ansamblu asupra resurselor financiare necesare în implementarea planului de lucru. Bugetul joacă un rol important în întregul proces de management. 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 fiecarui articol de buget, data la care va fi necesar şi cât va costa

- incluzând efectele inflaţiei asupra preţurilor. Este important să realizam un buget pe activităţi pentru a urmări cheltuielile în mod sistematic, atunci cand ele au fost efectuate.

Elaborarea bugetului este parte a managementului financiar al proiectului, alături de:

- contabilitate şi administrarea financiară;
- analiza financiară;
- aprovizionarea şi managementul stocurilor;
- contractări.

Tipuri de bugete

1. **Bugete pe categorii de cheltuieli**

Categorie de cheltuieli	Unitate	Număr de unităţi	Număr de persoane	Cost unitate (euro)	Costuri (euro)
Resurse umane:					
Coordonator proiect	luna	12		200	2400
Asistenti sociali	luna	5	2	150	1500
Transport:					
Abonament transport în comun	luna	2		20	40
Combustibil - benzina	litru	50		1,4	70
Echipamente:					
Imprimanta (caracteristici)	bucati	1		1200	1200
Costuri directe:					
Consumabile	luna	10		20	200
... etc.					
Total					…

2. **Bugete pe categorii de cheltuieli şi activităţi**

Categoria de cheltuieli	Activitatea 1	Activitatea 2	Activitatea 3	Activitatea ... n	Total
Personal					
Transport/deplasari					
Echipamente					
Costuri directe					
Etc...					
Total					

3. **Bugete pe surse de finanţare**

Finanţator A	Finanţator B	Contribuţia solicitantului	Partener
15%	52%	23% (10% în natura şi 13% financiar)	10%

Recomandări privind întocmirea bugetului:

- Întocmirea unui buget corect va dura destul de mult, deci începeţi din timp;
- Consultaţii la întocmirea bugetului pe toate persoanele implicate în proiect – veţi avea mai multe şanse să fie realist şi în plus, vă asiguraţi ca el va fi înteles şi acceptat în mod flexibil şi nu privit ca o masură birocratică de control.

Costuri incluse î n proiect

Costuri de personal

Aici sunt incluse costurile necesare salariilor, taxele de consultantă, onorariile pentru personalul inclus în proiect. Aceste costuri includ taxele şi impozitele legale ce trebuie să fie plătite către stat. Tot aici intră diurna salariaţilor proiectului. Se recomandă sa aceste costuri să nu depaşească sumele practicate în mod curent în organizaţie, sau pe piata internă a muncii. Adesea se pune întrebarea: "Cum stiu cât să-i dau lui X?" Recomandarea este ca salariul să reflecte contribuţia, responsabilităţile şi competenţa necesare pentru a desfăşura o anumită muncă în cadrul proiectului. Bine ar fi de discutat înainte cu toate persoanele implicate, pentru a vedea care sunt asteptările lor şi posibilităţile care li se oferă.

Costuri de transport

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

Costuri echipamente-bunuri

Include toate cheltuielile pentru achiziţionarea sau închirierea echipamentelor (bunurilor în valoarea de peste 1500 ron cu durata mai mare de 1 an): calculatoare, imprimantă, scanner, fax, telefon, cameră video, copiator, etc. Tot aici, la unele programe de finanţare sunt incluse costurile pentru mobilier, piese de schimb, autovehicule. Nu toate programele de finanţare finanţează costuri pentru echipament. Unele finanţează doar parţial aceste costuri, ca şi cum ar fi vorba de închiriere temporară.

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 regasesc în nicio altă categorie şi sunt strans legate de activităţi specifice ale proiectului. De exemplu pot fi (dacă nu au o rubrica separată): cazare / masă participanţi seminar, închiriere săli, consumabile, publicaţii.

Costuri indirecte legate de proiect

Acestea includ o cotă parte din cheltuielile curente ale organizaţiei, necesare bunei desfăşurări a proiectului (lumina, întreţinere, telefon, secretară, curaţenie, etc.). În general se accepta un procent din costurile directe eligibile ale proiectului – 7% maximum.

Alte tipuri de costuri

- costuri legate de construcţii şi teren;
- costuri pentru servicii (conferinţe, seminarii, traduceri, evaluare, audit, publicaţii, etc.) – aceste costuri se referă la sub-contractare (plata către o firma pentru anumite servicii);
- costuri neprevăzute (maxim 5%).

Etape în managementul financiar:

1. planifică activităţile proiectului;
2. estimează cheltuielile pentru fiecare activitate;
3. estimează posibilele surse de venit;
4. reconciliază eventualele diferenţe între cheltuieli şi venituri;
5. realizează o planificare în timp a cheltuielilor şi veniturilor;
6. găseşte soluţii pentru evitarea potenţialelor crize de lichidităţi; dacă deficitul temporar nu poate fi suportat de organizaţie, bugetul sau planificarea lui în timp vor trebui reconsiderate;
7. supune bugetul spre aprobare instituţiei şi, dacă e cazul, finanţatorului;
8. stabileşte proceduri de supraveghere permanentă în timpul implementării a cheltuielilor comparativ cu bugetul.

Bugetul este practic partea cea mai sensibilă a unui proiect, din două puncte de vedere. În primul rând, cel care face bugetul este tentat să fie "furat de val" şi să completeze toate rubricile posibile din formular, pentru a cere cât mai mult, sau să umfle costurile, rotunjind mult preţuri şi necesităţi. Deseori, mai ales din cauză că beneficiază de facilităţile programului Excel, uită să verifice procentele admise, sumele maxime şi minime.

În al doilea rând, evaluatorii proiectelor depuse spre finanţare acordă o atenţie specială bugetului, cautând explicaţiile costurilor în descrierea proiectului, şi încercând să determine eficienţa şi eficacitatea proiectului. De aceea, bugetul trebuie să reflecte onest costurile pentru resursele reale estimate pentru activităţile desfaşurate în proiect.

Ce înseamnă Cash Flow

Cash flow (fluxul de numerar) este diferenţa dintre încasările şi plăţile curente ale proiectului, pe o anumită perioadă de timp. Cash flow este un termen de origine anglo- saxonă, care nu se regaseşte în bilanţul contabil al firmelor româneşti. El îşi are originea în teoria şi practica proiectelor de investiţii, fiind ridicat la rang de noţiune privilegiată în SUA, unde contabilitatea este mult mai receptivă faţă de cerinţele investitorilor decât faţă de cele ale organelor fiscale.

Ţineţi seama de cash flow tocmai pentru că este un instrument deosebit de util in analiza situaţiei financiare. În practică, cash flow-ul este un tabel, asemanator unei balanţe de verificare, şi are dublu rol:

- oferă informaţii despre ceea **ce se va întâmpla/s-a întamplat** din punctul de vedere al rezultatelor/rulajelor;
- vă ajută **să planificaţi activitatea viitoare din proiect**.

Marele avantaj al acestui gen de evidenţă este flexibilitatea: puteţi include în cash flow toate/numai informaţiile de care aveţi nevoie. De obicei, cash flow-ul se construieşte pentru perioade de timp relativ mici (lună, trimestru etc.), dar îl puteţi realiza şi pentru un an. Iată, de
exemplu, cum poate arata tabelul de cash flow:

Cheltuieli	Buget planificat	Nov.	Dec.	Ian.	Feb.	Mar.	Total rest
1. Costuri operationale							
Consumabile	27.410	585	720	2.535	2.535	1.214	21.841
Comunicatii	30.000	8.900	1200	8.500	1.600	7.500	2.300
Total 1	**57.410**	**9.485**	**1.920**	**11.035**	**4.135**	**8.714**	**24.141**
2. Resurse Umane							
Salarii	144.000	12.184	11.999	11.998	11.974	12.021	83.824
Cheltuieli sociale	10.080	835	840	840	838	842	5.885
Total 2	**154.080**	**13.019**	**12.839**	**12.838**	**12.812**	**12.863**	**89.709**
Total	**211.490**	**22.504**	**14.759**	**23.873**	**16.947**	**21.577**	**113.850**

Cum puteti crea un cash flow pe care să vă bazaţi

Previzionarea cash flow-ului şi urmărirea rezultatelor efective ale acestuia sunt două activităţi esenţiale aflate în strânsă legatură. O bună previzionare a cash flow-ului, numită şi **buget de cash flow**, stă la baza procesului financiar şi este deosebit de importantă pentru supravieţuirea acesteia.
Cum altfel vă puteţi asigura că aveţi resursele financiare necesare pentru a vă extinde afacerea sau măcar pentru a plăti salariile dacă nu vă planificaţi, cu un grad mai mic sau mai mare de probabilitate, intrările şi ieşirile de lichidităţi pe săptămâni, luni, ani?

Dacă este întocmit corect, bugetul de cash flow va oferi controlul financiar necesar pentru a vă ghida activităţile şi pentru a caştiga încrederea băncilor. De asemenea, el va menţine sub control impulsul de a se cheltui sau de a se investi mai mult decât trebuie.
Bugetul de cash flow nu trebuie să fie complicat pentru a fi eficient. Puteţi folosi un tabel realizat în Excel, puteţi cumpăra un program simplu de contabilitate sau puteţi chiar să faceţi estimarea cu creionul pe hârtie. Ceea ce contează cu adevarat este să aveţi o previzionare pe care să vă puteţi baza.

De ce aveti nevoie pentru o buna estimare a cash flow-ului ***– lista de control –***

Pentru a va crea bugetul de cash flow folosiţi-vă de previzionarea lunară a contului de rezultate (profit/pierdere) şi urmaţi aceşti paşi:

- Revedeţi condiţiile economice actuale. Analizaţi felul în care acestea vă pot afecta afacerea
- Prevedeţi veniturile/încasările pentru perioada bugetată ţinând cont de termenele de plată
- Prevedeţi cheltuielile pentru perioada bugetată
- Pregătiţi o previzionare a rezultatului (profit sau pierdere)
- Verificaţi încă o dată veridicitatea cifrelor
- Identificaţi orice încasare la care vă puteţi aştepta. Includeţi, între încasări, şi sumele provenite din împrumuturi bancare sau compensări, returnări de bani şi plăţi în avans
- Anticipaţi plăţile pentru perioada bugetată
- Fiţi atent la cheltuieli şi la distribuţia lor. Atenţie la cheltuielile din lunile precedente şi din luna curentă: identificaţi momentul în care vor fi efectuate. Identificaţi, de asemenea, achiziţiile de mijloace fixe sau plăţile împrumuturilor pe care le veţi face în timpul anului
- Revedeţi soldul conturilor de credite platibile la sfărşitul anului, pentru a identifica momentul în care aceste împrumuturi vor trebui să fie plătite. Adaugaţi sumele la cash flow, cu titlul de plăţi
- Modificaţi termenii controlabili pentru a asigura cel mai bun flux de cash pozitiv posibil. Încercaţi, de exemplu, să micşoraţi scadenţa unor încasări, să măriţi scadenţa unor plăţi.
- Discutaţi cash flow-ul cu şefii celor mai importante departamente din firmă. Ei sunt cei care trebuie să vă ajute să vă atingeţi scopurile financiare şi previziunile. Analizaţi împreună perioadele de cash flow negativ, precum şi perioadele neobisnuit de pozitive. În cazul cash flow-ului negativ (ieşirile de numerar sunt mai mari decât intrările), discutaţi modalităţile de îmbunătăţire a situaţiei.
- Comparaţi rezultatele efective cu cele previzionate în fiecare lună. Analizaţi orice variaţie semnificativă faţă de cash flow-ul previzionat.
- Revedeţi periodic (ori de câte ori este nevoie) previziunile şi planurile. Actualizaţi-vă previziunile bugetare iniţiale în momentul în care aflaţi informaţii importante, de exemplu o vânzare de proporţii pe care nu aţi prevăzut-o.

Nu vă aşteptaţi să aveţi un cash flow perfect „din prima”. Încercaţi să efectuaţi plăţi în limita bugetului, în aşa fel încât să vă încadraţi în fluxul de cash net (sincronizare a încasărilor cu plătile) din buget.

3.4. Diagrama 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 activităţi şi presupun enumerarea activităţilor de sus în jos şi, utilizând o scară temporală, desenarea unei bare orizontale pentru fiecare activitate - fiecare bară reprezentând durata de realizare a activităţii respective.

Axa orizontală a diagramei este scala timpului, exprimată fie în timp absolut (ex. decembrie, ianuarie etc.), fie în timp relativ - raportat la momentul începerii proiectului (ex. luna 1, luna 2). Unitatea de timp poate fi de asemenea ziua, săptămâna, luna, semestrul sau chiar anul. Axa verticala este cea a activităţilor sau subactivităţilor care pot fi scrise fie „Activitatea A1" sau cu denumirea ei (ex. „formarea echipei de proiect").

Avantajul digramelor Gantt constă în simplitatea şi claritatea în transmiterea informaţiilor referitoare la programarea activităţilor către persoanele implicate într-un proiect. Totuşi, conţinutul mesajului pe care îl dă o diagramă Gantt simplă este destul de limitat.

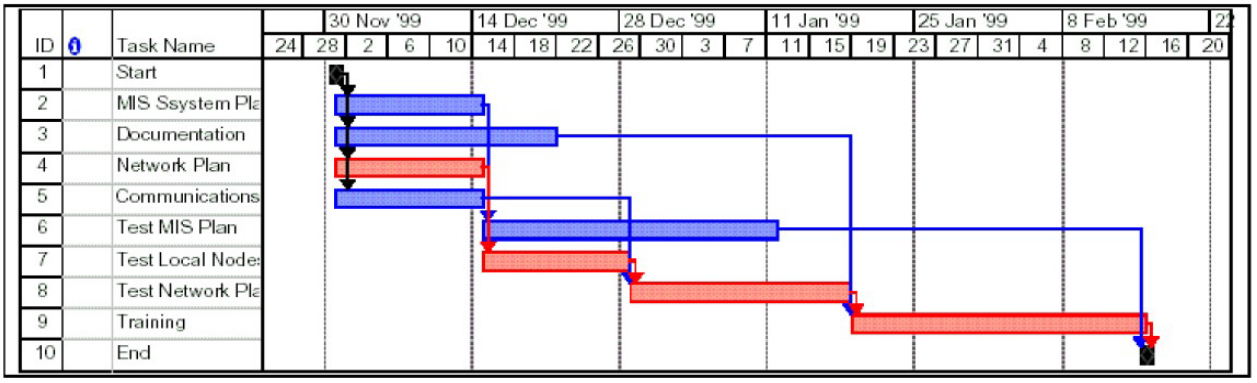
Există şi alte variante ale diagramei Gantt, care pot transmite mai multă informaţie. De exemplu, ca să se arate care sunt activităţile aflate în responsabilitatea fiecărui departament sau ca să se indice starea curentă a fiecărei activităţi se pot utiliza culori şi nuanţe. Se pot insera şi altfel de simboluri, pentru evidenţierea mai bună a unor evenimente cheie, sau chiar o coloana specială care să cuprindă menţionat responsabilul pentru fiecare activitate.

Principalul dezavantaj al diagramei Gantt este că dependenţele dintre două activităţi nu pot fi lesne stabilite; ele pot fi doar deduse. Într-un proiect mai mic, acestea pot fi evidente, dar pentru proiectele mari deducerea dependenţelor 'reale' poate fi imposibilă. Se poate depăşi acest neajuns dacă se trasează linii care să unească activităţile ce depind una de cealaltă. Totuşi, o asemenea abordare poate duce la obţinerea unei diagrame foarte aglomerate.

O altă problemă a diagramelor Gantt pentru proiectele mari este ca ori de câte ori o activitate se schimbă, barele respective trebuie şterse şi redesenate. Pentru a depăşi această problemă, planificatorii utilizează de obicei pachete soft care le permit să actualizeze orice program de activităţi fără a mai fi nevoie de trasarea manuală repetată a diagramei. Pachetele soft pentru întocmirea programelor de activităţi ţin cont de dependenţele dintre activităţi (de exemplu Microsoft Project sau Primavera Project Planner).

Exemple de reprezentări ale unei diagrame Gantt:

Obiective	Activităţi	Sub-activităţi	Durata (zile)	Săptămâna												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
O1	A1	sA1														
		sA2														
	A2	sA3														
		sA4														
O2	A3	sA5														
		sA6														
	A4	sA7														
		sA8														
O3	A5	sA9														
		sA10														
	A6	sA11														
		sA12														
	A7	sA13														
		sA14														
	A8	sA15														
		sA16														



3.5. Rezultatele unui proiect

Rezultatele reprezintă ceea ce obţinem efectiv în urma derulării unui proiect. Ele sunt direct legate de obiective, activităţi şi subactivităţi.

De exemplu, dacă unul dintre obiectivele proiectului este: „Informarea a 100 de familii nevoiaşe cu privire la serviciile oferite de centrul..., timp de o lună", un rezultat al proiectului va fi: „100 de familii nevoiaşe informate cu privire la...".

Totuşi, în exemplul anterior mai există o serie de alte rezultate care sunt uşor de omis şi de multe ori nu mai sunt menţionate. Dacă informarea este făcută cu ajutorul unor materiale ce au fost distribuite/expuse, şi acestea reprezintă rezultate ale proiectului.

De exemplu: 100 de broşuri (pliante, reviste etc.) de informare cu privire la ... distribuite, 1 machetă electronică a broşurilor de informare cu privire la ... elaborate, 10 întâlniri de grup cu membrii din familiile nevoiaşe desfăşurate, 2 filme de scurt metraj de informare elaborate, 10 rulări ale fiecăruia din cele 2 filme de informare realizate etc.

Atunci când ajungem la anticiparea rezultatelor proiectului trebuie deci să facem diferenţierea între 3 niveluri de rezultate şi să ne asigurăm că le conştientizăm şi previzionăm pe toate.

Rezultate de „output" = Ieşirile, adică orice este produs în proiect ca rezultat direct al derulării activităţilor,.

Rezultatele de „outcome" = Rezultatele de outcome se manifestă la nivelul beneficiarilor ca efect direct al implicării acestora în activităţile proiectului. Rezultatele sunt diferite de output întrucât ele reprezintă schimbări de dezvoltare care au loc între finalizarea şi folosirea output- urilor şi realizarea impactului dorit.

Rezultatele de „impact" = Impactul pe care rezultatele proiectului îl au asupra beneficiarilor şi grupului ţintă, schimbarea în bine a situaţiei acestora.

Exemplu:

Obiectivul X este: „Creşterea nivelului de calificare a 200 de şomeri din municipiul Iaşi în primul an al proiectului".

Activitatea X este: „Derularea a 10 de programe de formare profesională de tip calificare/recalificare cu participarea a 200 de şomeri din municipiul Iaşi".

Rezultate de output:

- *10 cursuri de calificare/recalificare derulate*
- *200 de şomeri participanţi la programele de calificare/recalificare derulate*
- *200 de suporturi de curs distribuite*

Rezultate de outcome:

- *98% din participanţii la programele de calificare/recalificare certificaţi*
- *196 de participanţi la programele de calificare/recalificare certificaţi*

Rezultate de impact:

- *Creşterea şanselor pentru cei 196 de şomeri calificaţi şi certificaţi de a obţine şi menţine un loc de muncă conform cerinţelor actuale ale pieţei muncii*
- *Creşterea încrederii în forţele proprii a şomerilor certificaţi cu privire la şansele de obţinere şi menţinere a unui loc de muncă*

Atenţie !!! Pentru a te asigura că previzionezi complet rezultatele proiectului şi că poţi prezenta unui eventual finanţator că acesta merită să fie implementat este bine să realizezi estimarea rezultatelor pe fiecare activitate, nu raportat doar la obiective, care sunt prea largi.

Sustenabilitatea proiectului

Sustenabilitatea în cadrul proiectelor se referă la aspectele durabile ale acestuia, la elemenentele care conferă durabilitatea proiectului, care asigură continuarea unor activităţi pentru grupul ţintă şi după încheierea proiectului, la măsura în care rezultatele pot fi multiplicate de către beneficiarii direcţi etc.

La sustenabilitate este bine să descrieţi clar modul în care este asigurată o posibilă multiplicare şi transferare a activităţilor/rezultatelor proiectului către alt grup ţintă/alte sectoare, precum şi modul în care rezultatele proiectului dumneavoastră pot fi incluse în politicile şi strategiile relevante; indicaţi sursa ulterioară de finanţare (fonduri proprii, fonduri externe, care să dovedească că pentru continuarea proiectului nu este necesară o nouă finanţare.

O listă orientativă a ***dimensiunilor principale care imprimă sustenabilitate*** unui proiect de dezvoltare a resurselor umane cu finanţare POSDRU ar putea curpinde:

- proiectul susține cercetarea și dezvoltarea locală și demonstrează angajament național
- proiectul promovează construire de rețele, integrează și dezvoltă o viziune pe termen lung
- proiectul se bazează pe nevoi reale evaluate
- proiectul operează cu instrumente participative
- proiectul promovează responsabilitatea și atașamentul (ownership) față de intervenție și rezultatele acesteia și generează cunoaștere/învățare
- proiectul dezvoltă o relație pe termen lung cu toate părțile interesate (stakeholders)
- proiectul creează oportunități care permit tuturor părților interesate să exploateze competențe dobândite și produse dezvoltate prin proiect

Pentru a indica sustenabilitatea proiectului propus trebuie demonstrat că acesta integrează elemente de natura celor enumerate mai sus.

De exemplu, dacă concepeți un proiect de formare profesională continuă (FPC) puteți folosi formatori deja formați prin alte proiecte, puteți concepe programele de formare ca răspuns la studii/date/cifre care indică că ocupația pentru care oferiți program de formare este una cautată la nivel local, puteți oferi un program de formare flexibil în care participanții să aibă un cuvânt de spus în stabilirea ritmului și conținutului propriei formări. Puteți realiza diverse activități prin care să creșteți vizibilitatea proiectului și să promovați produsele și expertiza dezvoltată prin proiect la care să invitați actorii interesați – instituții, organizații și persoane din comunitate. Puteti avea parteneri în proiect care aduc cu ei expertiza altor rețele/proiecte, care contribuie la scrierea și implementarea proiectului.

Orice finantator este interesat să vadă că v-aţi gândit la posibilităţi ca proiectul să continue şi după încetarea finanţării, astfel încât beneficiarii şi grupurile voastre ţintă să aibă continuitate în servicii şi beneficii de durată.

Capitolul 4 – Implementarea proiectului

4.1. Managementul calităţii proiectului
4.2. Managementul riscului
4.3. Managementul echipei de proiect

Implementarea proiectului este de fapt ducerea la îndeplinire a celor planificate. Cele mai mari provocări ale managementului proiectului, în faza de implementare, sunt:

- Formarea echipei şi managementul resurselor umane;
- Organizarea şi coordonarea implementării;
- Luarea deciziilor optime în timp real;
- Delegarea responsabilităţilor;
- Menţinerea contactelor cu partenerii;
- Respectarea obiectivelor proiectului;
- Stabilirea şi menţinerea unui standard de calitate pentru fiecare secţiune a proiectului;
- Gestionarea optimă a riscurilor;
- Monitorizarea şi evaluarea;
- Orice altceva care poate interveni...

4.1. Managementul calităţii proiectului

De cele mai multe ori noi, echipa proiectului, ajungem să fim foarte satisfăcuţi atât pe parcursul implementării cât şi la final de toate realizările avute, de toate obstacolele depăşite, de toate beneficiile aduse prin proiect, de faptul că ne-am respectat obiectivele şi ne-am atins rezultatele scontate.

Totuşi, vrem sau nu să conştientizăm, nu toată lumea vede aceste lucruri, şi nu la fel ca noi.

Managementul calităţii proiectelor include procesele necesare pentru asigurarea că proiectul va satisface toate cerinţele pentru care a fost lansat. Există o serie de paşi care se parcurg în managementul calităţii proiectelor, şi anume:

- Planificarea calităţii
- Asigurarea calităţii
- Controlul calităţii

Planificarea calității – este etapa în care sunt identificate standardele relevante pentru proiect şi se determină metodele de satisfacere a acestor standarde.

(1) Uită-te în jur !

Pentru a realiza niste standarde realiste şi relevante de calitate pentru proiectul vostru primul lucru care ne este necesar este să realizaţi o analiză a tuturor factorilor interesaţi (acţionari, stakeholders) din care să descoperiţi care sunt aşteptările lor de la proiect şi pe ce bază vă vor evalua. Veţi descoperi astfel toate acele domenii ale proiectului care prezintă importanţă pentru grupurile ţintă, parteneri, finanţator, şi veţi avea avantajul de a nu omite nimic din ce este important de luat in considerare.

Atenţie !!! Dacă alegeţi să săriţi peste acest pas şi să stabiliţi standardele de calitate fără a face o analiză preliminară veţi descoperi pe parcurs că nu aveţi standarde potrivite sau suficiente.

(2) Identifică domeniile de standardizat !

Următorul pas este acela al delimitării unor secţiuni ale proiectului care necesită stabilirea unor standarde de calitate: ex: tipărituri, produse şi servicii oferite beneficiarilor, modalitate de relaţionare cu partenerii, mod de lucru în echipă etc.

(3) Stabileşte standardele de calitate !

Stabiliţi în echipă standardele potrivite pentru fiecare din secţiunile proiectului. Exemplu: afişe color A2 lucioase, banner cu două feţe cu dimensiunea de 1x4 m, spot radio de 30 de secunde, doar parteneri media cu impact naţional, instrumente de testare psihoaptitudinală etalonate pe România, suporturi de curs de minim 50 de pagini, întâlniri de proiect lunare cu toată echipa de implementare şi partenerii, informarea fiecărui membru al echipei cu privire la orice modificare din proiect etc.

Atenţie !!! Nu uitaţi ca odată cu standardele să stabiliţi şi toleranţele acceptabile (limitele de conformitate). Nu ca să fie procesul mai complicat, ci ca să nu simţiţi la evaluare că proiectul este inferior nivelului aşteptat. E posibil ca el să se încadreze în limita de toleranţă, dacă e stabilită.

(4) Fă un plan de management al calităţii !

Corelează standardele de calitate cu activiţile corespunzătoare şi realizează un plan de asigurare şi control a calităţii care să cuprindă şi responsabilii cu derularea acestor acţiuni.

Asigurarea calității – evaluează performanţele generale ale proiectului pentru asigurarea că acesta va satisface condiţiile standardelor de referinţă dar şi condiţiile impuse de client sau de autoritatea contractantă.

Asigurarea calităţii cuprinde evaluarea şi demonstrarea că toate activităţile planificate şi realizate în sistemul calităţii satisfac standardele şi reglementările de calitate ale proiectului. Toate activităţile incluse în planul de management al calităţii fac parte integrantă din sistemul de asigurare a calităţii. Asigurarea calităţii este deseori realizată de un compartiment specializat al organizaţiei dar poate fi realizată şi de echipa de proiect (asigurare internă a calităţii) sau de către colaboratori neimplicaţi în proiect (asigurare externă a calităţii).

A. Intrări ale procesului de asigurare a calităţii

1. *Planul de management al calităţii,* 2. *Rezultatele controlului calităţii,* 3. *Definirea specificaţiilor de calitate*

B. Instrumente şi tehnici pentru asigurarea calităţii

1. *Instrumente şi tehnici de planificare a calităţii.* 2. *Audituri ale calităţii.* Auditul calităţii este o evaluare facută asupra activităţilor de management al calităţii realizate în vederea îmbunătăţirii performanţelor proiectului actual. Poate fi planificat sau realizat ori de câte ori este necesar. Poate fi realizat de auditori interni sau externi ai organizaţiei.

C. Ieşiri ale procesului de asigurare a calităţii

1. *Creşterea calităţii.* Creşterea sau îmbunătăţirea continuă a calităţii include acţiuni de creştere a eficacităţii şi eficienţei proiectului în vederea obţinerii de beneficii pentru parteneri şi satisfacţie pentru utilizator.

Controlul calităţii – monitorizează rezultatele specifice ale proiectului pentru asigurarea că acesta va satisface condiţiile standardelor de referinţă;

Controlul calităţii etapelor care se derulează în cadrul proiectului se va realiza pe toată durata desfăşurării lui, după cum urmează:

- Verificarea stadiului realizării unei / unor etape faţă de planul aprobat al proiectului;
  - Responsabil: Managerul de Proiect împreună cu Echipa de Proiect prin Rapoartele primite şi verificările fiecărei etape;
- Identificarea şi analiza cauzelor generatoare de deviaţii;
  - Responsabil: Echipa de proiect prin analiza riscurilor identificate şi a celor apărute, precum şi a impactului faţă de variaţiile admise de timp şi cost;
- Estimarea evoluţiei fazelor proiectului;
  - Responsabil: Echipa de proiect prin generarea unui plan modificat, conform cu noile ipoteze de lucru;
- Identificarea şi aprobarea măsurilor de corecţie;
  - Responsabil: Managerul de Proiect împreună cu Echipa de Proiect.

A. Intrări ale <u>controlului calităţii</u>

1. Rezultatele activităţilor. Rezultatele activităţilor incluse în planul de execuţie a proiectului cuprind atât performanţele produsului, cât şi rezultatele proceselor de management a proiectului. Rezultatele planificate trebuie să fie disponibile pe tot parcursul execuţiei proiectului pentru compararea cu rezultatele obţinute sau în curs de realizare.

2. Planul de management al calităţii

3. Definirea specificaţiilor de calitate

4. Liste de control

B. Instrumente şi tehnici pentru controlul calităţii

1. Inspecţii. Inspecţiile includ activităţi precum măsurarea, examinarea şi testarea în vederea stabilirii conformităţii rezultatelor proiectului cu cerinţele acestuia. Inspecţiile pot fi realizate la orice nivel (rezultatele unei singure activităţi sau rezultatele produsului final).

2. Diagrame de control. Diagramele de control reprezintă vizualizarea grafică, în timp, a rezultatelor produsului sau proceselor. Sunt utilizate pentru stabilirea momentului în care procesul este în control (apar erori previzionate sau aleatorii). Atunci cand procesul este în control el nu trebuie adaptat. El poate fi schimbat în vederea îmbunătăţirii calităţii lui, dar nu trebuie adaptat în timpul procesului de control.

Diagramele de control pot fi utilizate pentru monitorizarea diferitelor variabile de ieşire. Cel mai frecvent sunt utilizate pentru activităţi repetitive, costuri sau variante de termene, erori în documentaţii.

3. Diagrame Pareto. Principiul acestei tehnici constă în izolarea a 20% din parametrii unei activităţi care explică 80% din problemele (Pi) acesteia. Este o metoda de decizie şi control care permite utilizarea priorităţilor după diferite criterii, folosind statistici descriptive şi analizarea lor. Ea ajută la conducerea intervenţiilor în mod metodic abordând succesiv punctele cele mai importante. Ea permite, deci, să se stabilească un plan de acţiune eficient.

4. Eşantionare statistică. Eşantionarea statistică presupune alegerea unor categorii de activităţi sau procese reprezentative din lista completă pentru inspecţie.

C. Ieşiri ale controlului calităţii

1. *Creşterea calităţii*

2. *Elaborarea deciziilor.* Componentele neconforme ale activităţilor sau proceselor, identificate în timpul inspecţiilor pot fi acceptate sau eliminate. Componentele eliminate presupun aplicarea de activităţi corective.

3. *Corecţii.* Corecţiile sunt acţiuni de eliminare a neconformităţilor. Ele intră în categoria activităţilor neprevazute şi reprezintă una din cauzele cele mai frecvente de nerespectare a termenilor proiectului. Echipa de proiect trebuie sa depună eforturi pentru minimizarea acestor tipuri de activităţi.

4. *Completarea listelor de control.* Listele de control o dată completate devin baza de înregistrări şi de informaţii pentru proiect.

5. *Procese de ajustare.* Procesele de ajustare presupun acţiuni preventive şi corective imediate, ca urmare a rezultatelor controlului calităţii. În unele cazuri, aceste procese se desfăşoară o dată cu procesele de control integrat al proiectului.

4.2. Managementul riscului

Orice organizaţie este supusă riscului de a pierde bani sau bunuri materiale. Riscul este o dimensiune inerentă oricărei activităţi umane. El se manifestă continuu, în diferite forme şi sub diferite aspecte. Acelaşi lucru se întâmplă şi cu provocarea de a-l controla: un proces dinamic ce necesită percepţia timpurie a pulsului zilei de maine.
Numim **risc** nesiguranţa asociată oricărui rezultat. Nesiguranţa se poate referi la probabilitatea de apariţie a unui eveniment sau la influenţa 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 apariâia evenimentului este nesigură;
- atât evenimentul cât şi efectul acestuia sunt incerte.

1. Tipuri de riscuri - Există două tipuri de riscuri: interne şi externe.

Riscuri interne – fraude sau greşeli manageriale

Riscul ca o frudă sau greşeli grave să se întâmple este mult mai ridicat într-o organizaţie în care nu există un sistem de control intern. Există mai multe situaţii care pot duce la apariţia unor probleme interne cum ar fi:

- lipsa unor proceduri scrise şi formalizate;
- autoritatea în organizaţie este atribuită unor persoane nepotrivite, de obicei persoane prea tinere sau fără experienţă;
- lipsa raportărilor către manageri, aceştia luând decizii numai după propriile aprecieri;
- personalul nu are calificarea necesară sau nu este instruit corespunzator cu poziţia pe care o ocupă;
- lipsa unui consiliu director activ care să înţeleagă responsabilitatea pe care o au;

- existenta unui culturi organizaţionale greşite (manageri care cred că organizaţia este a lor şi pot face tot ceea ce vor);
- problemele personale ale angajaţilor le pot afecta acestora capacitatea de decizie;
- conflicte existente între angajaţi, între membrii echipei manageriale sau chiar între membrii consiliului director.

Reducerea aparitiei riscurilor interne se face prin:

- *instruirea şi responsabilizarea echipei*
- *monitorizarea activităţilor şi modul de gestionare a resurselor*
- *existenta procedurilor de lucru* – managerul de proiect trebuie să se asigure că echipa elaborează şi dispune de un manual de proceduri de lucru, că acest manual este cunoscut şi respectat de către toţi membrii.
- *existenţa controlului intern* – care să urmărească delegarea autorităţii şi separarea atribuţiilor, verificarea înregistrărilor contabile, controlul numerarului şi controlul fizic;
- *efectuarea anuală a unui audit intern* – pentru acest lucru membrii consiliului director pot folosi cenzorii sau experţi din afara proiectului. Desi este o activitate costisitoare, efectuarea unui audit poate semnala din timp eventualele probleme care pot apărea.

Riscuri externe – evenimente externe care por afecta negativ proiectul

Riscurile externe sunt situaţii pe care organizaţia nu le poate controla cum ar fi:

- retragerea unui finanţator din ţară;
- incendii, inundaţii, cutremure sau alte calamităţi naturale;
- schimbări în politica naţională, schimbări ale legislaţiei;
- crize economice naţionale.

În faţa acestor ameninţări singurul mod de acţiune la dispoziţia unei organizaţii este crearea unor strategii menite să diminueze efectele riscurilor aparute. Iată câteva:

- *diversificare surselor de finanţare* – multe organizaţii la începuturile lor depind de o singură sursă de finanţare. Însă odată cu maturizarea lor este bine ca organizaţia să îşi diversifice sursele de finantare, astfel încât atunci când un finanţator se retrage de pe piaţă, organizaţia să nu intre în colaps;
- *crearea de planuri de rezervă* – analiza permanentă a mediului în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea poate scoate în evidenţă posibilele situaţii de risc. Crearea planurilor de rezervă este un "joc de simulare" de tipul *ce-ar fi dacă ?* (spre exemplu: ce ar fi dacă finanţatorul X se retrage de pe piaţă). Se recomandă clasificarea situaţiilor de risc extern în trei categorii: probabilitate mică şi foarte mică de a se întâmpla (nu este necesară crearea de

planuri de rezervă); probabilitate medie (nu se crează planuri de rezervă, dar situaţia trebuie monitorizată atent) şi probabilitate mare (obligatoriu este necesară crearea unui plan de rezervă pentru a preveni efectele care pot apărea în urma apariţiei situaţiei de risc) ;

- *asigurările* – deşi relativ scumpe, asigurările de bunuri şi de persoane sunt cea mai bună metodă de acoperire a situaţiilor create de incendii, inundaţii sau alte calamităţi naturale.

2. Metode de identificare a riscului - Riscul poate fi identificat folosind diferite metode:

 Întocmirea unor liste de control care cuprind surse potenţiale de risc, cum ar fi: condiţii de mediu, rezultatele aşteptate, personalul, modificări ale obiectivelor, erorile şi omisiunile de proiectare şi executie, estimările costurilor şi a termenelor de execuţie etc.;

 Brainstorming – în cadrul unei sesiuni de brainstorming participă cât mai multe persoane care au legătură cu proiectul, acestora fiindu-le solicitat să numească riscurile la care se gândesc în legătură cu proiectul în care sunt implicaţi. Este etapa în care nu se fac niciun fel de evaluări ale elementelor enumerate, în care nu se discută nimic, ci doar se listează de către moderator pe o cola de flipchart. Pe măsură ce participanţii văd ideile listate se vor gândi la alte idei; fiecare idee nouă va stimula alta din partea altcuiva, fiind, în final înşirate multe idei legate de riscurile posibile.

 Tehnica Delphi – este asemănătoare cu brainstorming-ul diferenţa fiind că participanţii nu se cunosc, participanţii la exerciţiu fiind anonimi, ceea ce stimulează fluxul de idei. Procesul începe cu un chestionar prezentat de către moderator, chestionar care solicită ideile participanţilor cu privire la riscurile legate de proiect. Răspunsurile participanţilor sunt clasificate şi lămurite de către mediator. Lista clasificată şi clarificată va circula printre participanţi pentru comentarii sau adăugiri. Participanţii îşi pot schimba părerea, dar trebuie să motiveze acest lucru. După câteva cicluri se obţine consensul şi se ajunge la o lista detaliata a posibilelor riscuri.

 Metoda bileţelelor Crawford – nu presupune un mediator la fel de puternic ca tehnicile prezentate anterior, avantajul major fiind acela că poate duce la un număr mare de idei într-un timp foarte scurt. Mediatorul va repeta aceeaşi întrebare de zece ori, fiecare participant trebuind să treacă pe bileţele diferite răspunsuri diferite de fiecare dată. De exemplu se repetă de zece ori întrebarea: „Care credeţi că este cel mai mare risc pentru proiect?”, fiecare participant va avea la final zece răspunsuri diferite.

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

- **Revizuirea documentaţiei** – acesta cuprinde revizuirea tuturor materialelor proiectului care au fost generate până în momentul analizei riscurilor. Include, de asemenea, revizuirea lecţiilor învăţate şi a planurilor de management al riscurilor din proiecte anterioare, obligaţiilor contractuale, elementelor de referinţă pentru domeniul de acţiune, program şi buget, disponibilităţii resurselor, planurilor pentru personal, furnizori, precum şi a listelor de presupuneri.
- **Discuţii cu experţi** – sunt solicitaţi experţi sau persoane cu experienţă în tipul de proiecte vizat sau în probleme deja întâlnite şi rezolvate, discuţiile cu aceştia putând fi de mare ajutor pentru a evita rezolvarea aceloraşi probleme încă o dată. *Utilizarea experienţei personalului direct productiv* prin invitarea acestora la o şedinţă formală de identificare a riscurilor. De multe ori oamenii de pe teren sunt conştienţi de riscuri şi probleme pe care cei din birouri nu le sesizează. O comunicare eficientă teren - birouri este una dintre cele mai bune surse de identificare şi diminuare a riscurilor

Odată identificate riscurile, acestea trebuie **documentate**. Având în vedere faptul că managementul riscurilor se desfăşoară pe toată perioada de viaţă a unui proiect, trebuie să existe o modalitate de organizare şi documentare a riscurilor, pe parcursul înaintării proiectului putând fi adăugate informaţii 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 situaţii. În majoritatea bugetelor, finanţatorii au alocat un item special **cheltuielilor neprevăzute**, care includ tocmai asemenea evenimente.

3. Metode de analiza a riscului

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

În cadrul analizelor de fiabilitate şi risc, metodele calitative sunt des utilizate. Obiectivele principale ale analizelor calitative constau în:

- identificarea şi clasificarea pericolelor potenţiale, a zonelor cu risc şi a logisticii ce poate afecta critic siguranţa oamenilor, a proprietăţii şi a mediului;
- identificarea procedurilor de funcţionare şi/sau mentenanţă care pot afecta critic echilibrul firmei.

Analizele calitative se finalizează cu măsuri de reducere semnificativă a riscului şi respectiv, de creştere a fiabilităţii logisticii, fiind de un real folos în efectuarea studiilor cantitative detaliate de risc şi siguranţă. În timp ce metodele cantitative implică analiza datelor istorice şi curente, cele calitative sunt orientate spre viitor.

Analizele actuale dedicate managementului riscului evidenţiază faptul că, spre deosebire de abordările tradiţionale – axate cu preponderenţă pe acţiuni de contracarare –, cele moderne se focalizează pe acţiuni de anticipare, simulare, predicţie a riscului, realizând tranziţia de la
„a reacţiona", „a contracara" la „a acţiona", „a întâmpina". În plus, astfel de analize subliniază următorul aspect: „riscul" nu reprezintă un lucru în totalitate negativ, reuneşte atât aspecte pozitive, cât şi negative; riscul este un concept care nu se referă atât de mult la evenimente cu impact potenţial negativ, cât la „consecinţele incertitudinii" şi la schimbările/devierile care pot interveni de la ceea ce a fost iniţial planificat.
Tabelul de mai jos reprezintă o modalitate de inventariere a riscurilor identificate.

Risc / factor de risc	Impact	Probabilitate	Importanţă	Ciclul de viaţă al proiectului

Impactul – se referă la acele elemente care afectează costurile, programul sau domeniul de acţiune al proiectului. Impactul se poate manifesta la nivelul efortului necesar, costului legat de resursele umane din cadrul proiectului, durata proiectului, echipamente necesare, disponibilitatea echipamentelor etc. Cu alte cuvinte, impactul se referă la cat de mult afectează apariţia unui eveniment neprevazut (risc) derularea proiectului.
În funcţie de impact, riscurile sunt împărţite în două categorii: cele care au un impact major şi cele care au un impact mai mic. O altă clasificare din punctul de vedere al impactului împarte riscurile în riscuri cu impact mare, mic şi redus.

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

Corelate cele două elemente (impact şi probabilitate) reprezintă punctul de plecare în elaborarea unei strategii de răspuns la risc. Astfel, dacă de exemplu aţi identificat un risc cu impact mare dar cu probabilitate mică de apariţie (de exemplu calamităţi naturale în zona de implementare a proiectului), cel mai adesea veţi alege să îl acceptaţi şi, eventual, să pregătiţi o variantă de rezervă pentru locaţie.

Dacă identificaţi un risc cu probabilitate mare de apariţie dar cu impact redus (de exemplu răceşte un membru al echipei de proiect şi trebuie să lipsească trei zile) alegerea se va îndrepta, de asemenea, în sensul acceptării. În cazul în care identificaţi un risc cu probabilitate de apariţie mare şi impact mare trebuie să aveţi în vedere găsirea unei soluţii pentru rezolvarea situaţiei sau chiar modificarea planului astfel încât rezultatele pe care doriţi să le atingeţi să nu fie afectate.

Identificarea riscurilor se face în faza de concepere / planificare a unui proiect, existând chiar finanţatori care includ în cererea de finanţare care trebuie completată în vederea accesării fondurilor existente un item special dedicat identificării posibilelor riscuri şi modalităţilor de răspuns la risc.

4. Etapele în gestionarea riscurilor

- fixarea/descrierea contextului;
- identificarea riscurilor;
- evaluarea/analiza şi ierarhizarea riscurilor;
- elaborarea planului de management al riscului;
- adjudecarea şi implementarea planului de management al riscului;
- monitorizarea rezultatelor şi corectarea/îmbunătăţirea planului iniţial.

Strategiile cele mai utilizate de reducere a riscurilor sunt:

- acceptarea riscurilor;
- evitarea riscurilor;
- monitorizarea riscurilor şi pregătirea planului pentru situaţiile imprevizibile;
- transferul riscurilor;
- reducerea sistematică a riscurilor.

5. Modalitati de eliminare a riscurilor

Eliminarea completă a riscului reprezintă o utopie !

Managementul riscului nu elimină în totalitate riscul, dar aceasta nu echivalează cu a spune că este un proces de care ne putem dispensa. În plus, analiza riscului trebuie să preceadă declanşarea proiectului şi, în cazul în care verdictul acestei analize este că riscul este inacceptabil, proiectul poate fi abandonat în întregime. Managementul performant al riscului sporeşte şansele ca proiectul să constituie un succes, în ciuda incertitudinilor care există în mediul exterior.

Diminuarea riscurilor se poate realiza printr-o serie de instrumente cum sunt:

- *Programarea.*
  Dacă riscurile sunt legate de termenul de execuţie programarea stiinţifică a activităţilor cu ajutorul graficelor reţea poate diminua riscurile în limite rezonabile.
- *Instruirea.*
  Multe riscuri sunt legate de securitatea muncii. Aceasta influenţează productivitatea şi calitatea lucrărilor. Prin programe de instruire şi conştientizare în domeniul securităţii muncii se poate reduce probabilitatea producerii accidentelor şi efectul acestora.
- *Reproiectarea.*
  Riscurile pot fi de multe ori diminuate printr-o reproiectare judicioasă a echipelor, fluxurilor de materiale, folosirii echipamentelor şi a forţei de muncî.

Concluzii

Pentru a face faţă la cele două tipuri de riscuri o organizaţie este nevoită să cheltuiască resurse destul de importante şi, de aceea, în cele mai multe organizaţii se renunţă sau se ignoră necesitatea creării unui sistem de management al riscului. Este de înţeles dorinţa organizaţiilor în diminuarea costurilor şi în cheltuirea cu maximum de eficienţă a resurselor disponibile, însă lipsa unor stategii şi resurse alocate pentru crearea unui sistem funcţional de management al riscului duce întotdeauna la pierderi mai mari decât cheltuielile efectuate cu existenţa lui.

4.3. Managementul echipei de proiect

Planificarea resurselor umane

Echipa de proiect şi conlucrarea ei sunt cruciale pentru succesul proiectului. Dedicarea, expertiza şi efortul echipei vor decide probabil soarta proiectului. Este esenţial ca aşteptările şi responsabilităţile să fie discutate şi definite în prealabil deoarece confuzia poate crea neînţelegeri serioase, conflicte interpersonale şi probleme care pot încetini proiectul, sau chiar să îl blocheze. Fişele de post, obligaţiile contractuale şi metodele controlului calităţii sunt importante nu numai în lumea afacerilor!

Managerul proiectului este "cel dintâi dintre egali" în a delega funcţii şi roluri în cadrul echipei. Totdeauna este important să se definească modul în care va circula informaţia: chiar şi un instrument banal cum ar fi o circulară prin e-mail poate determina probleme dacă nu este bine stabilit "cine, când, ce şi cum".

Pentru selectarea unei echipe eficiente sunt necesari câţiva paşi:

1. descrie activităţile elementare pentru fiecare obiectiv al proiectului;
2. transformă activităţile în sarcini de realizat şi competenţe necesare;
3. transformă sarcinile în responsabilităţi;
4. pe baza responsabilităţilor ce trebuie acoperite şi a competentelor necesare realizează fişe de post pentru membrii echipei. Numărul de membri ai echipei va depinde de varietatea sarcinilor şi de celelalte resurse disponibile (bani, echipament, spaţiu, etc.).
5. selectarea membrilor echipei. Se poate face atât din interior cat şi din afara organizaţiei şi include obligatoriu un interviu cu fiecare. Deşi uneori membrii echipei sunt deja aleşi de către organizaţie, este important ca managerul de proiect să nu aibă numai responsabilitatea realizării proiectului, ci şi autoritatea de a decide cu cine va lucra pentru aceasta.

Deziderate ale posturilor şi sarcinilor

Angajaţii şi candidaţii evaluează posturile ca fiind 'bune' sau 'rele' în funcţie de criterii precum: venitul postului, varietatea muncii, obiectivele muncii şi libertatea de decizie, abilităţile folosite pe post şi posibilităţile de dezvoltare personală, tensiunea psihică cerută de post, siguranţa pe termen lung, contactul interpersonal şi poziţia socială pe care o conferă.

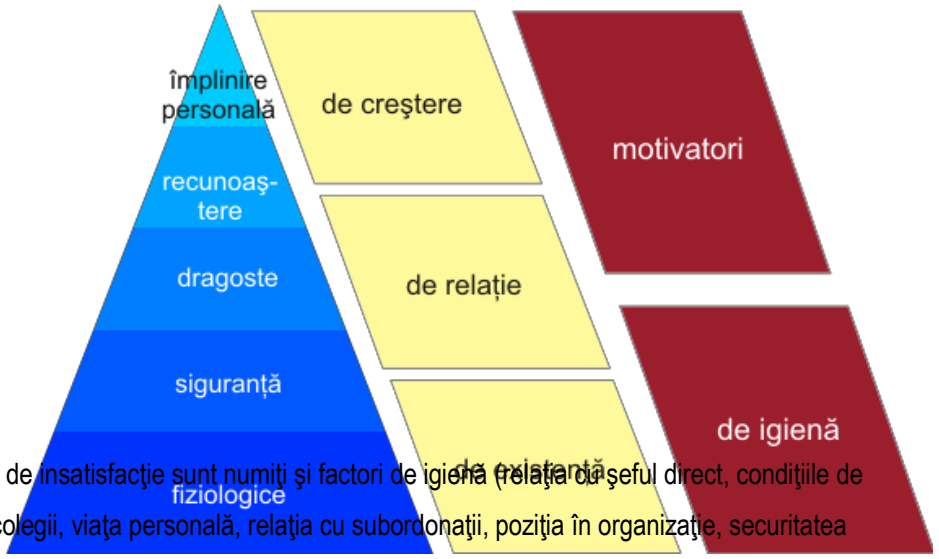
Posturile trebuie să ofere oportunităţi de învăţare. Ele trebuie să conducă spre un viitor atragător, să ofere oportunităţi de dezvoltare relevantă pentru individ, să permită participarea la decizia care afecteaza postul.. Scopurile şi aşteptările de la post trebuie să fie clare şi să constituie o provocare. Postul trebuie să ofere resurse corespunzatoare. Este necesară oferirea de feedback pe post şi a posibilităţii de control a execuţiei în timp.

Procesul de motivare a membrilor echipei e nevoie să aibă la bază informaţii cheie despre recompensele dorite, despre performanţele urmărite şi despre felul în care se pot atinge aceste performanţe. Este esenţial de cunoscut felul în care se vor corela recompensele cu performanţele dorite. Trebuie estimaţi factorii ce pot afecta negativ funcţionarea mecanismului de motivare şi stabilită modalitatea de evaluare a funcţionarii mecanismului de evaluare a performanţei.

Motivarea

Motivarea este procesul prin care oamenii adoptă un anume comportament în vederea atingerii unor scopuri personale. Este o forţă pozitivă prin care individul îşi poate împlini o nevoie sau o aşteptare. Piramida în cinci trepte a nevoilor umane, definite de Maslow, este interpretată pe trei niveluri de nevoi de către Alderfer şi sintetizată de către Herzberg în două grupe de factori de motivaţie care acţionează asupra angajatului.

Modelul propus de Hertzberg priveşte motivaţia din perspectiva satisfacţiei postului. El identifică factori de insatisfacţie potenţială şi factori de satisfacţie care influenţează motivaţia şi satisfacţia postului. Factorii de insatisfacţie sunt numiţi şi factori de igienă (relaţia cu şeful direct, condiţiile de muncă, salariul, relaţia cu colegii, viaţa personală, relaţia cu subordonaţii, poziţia în organizaţie, securitatea personală).



Factori motivatori sunt cei care, atunci când există, generează satisfacţie. Ei sunt legaţi de aducerea la îndeplinire a sarcinilor, de recunoaşterea meritelor, de conţinutul în sine al activităţii, asumarea responsabilităţii, promovare şi dezvoltare personală.

Recompensarea performanţei

- *Financiară:* salarizare; prime; promovări; instruire.
- *Nefinanciară:* aprecierea calităţii activităţii; acordarea unor premii într-un cadru formal; menţionarea în publicaţiile organizaţiei; libertate în privinţa sarcinilor şi/sau a orelor de lucru; munca variată, interesantă; îndatoriri importante; implicare în luarea deciziilor.

Condiţiile în care salarizarea poate fi facută în raport cu performanţa sunt următoarele:

- performanţa poate fi precis măsurată
- partea variabilă a salariului este semnificativă
- relaţia între salariu şi performanţă este clară
- există oportunităţi de creştere a performanţei

ANALIZA POSTULUI: Procesul prin care se determină sarcinile şi abilităţile necesare pentru un anume post şi ce fel de persoană trebuie să-l ocupe.

FIŞA POSTULUI: Enumerarea principalelor sarcini, responsabilităţi, relaţii de lucru şi condiţii de lucru.

SPECIFICAŢIILE POSTULUI: Enumerarea cerinţelor pentru ocuparea postului (educaţie, abilităţi, trăsături de personalitate)

Cel mai simplu mod de a descrie organizarea resurselor umane este organigrama. Organigrama nu spune prea multe despre organizaţie, nu mai mult decât spune o hartă despre oraşele figurate pe ea. În nici un caz nu înlocuieşte descrierea posturilor.

Care este utilitatea şi care sunt limitele privind informaţia ce rezultă dintr-o organigrama rezultă din tabelul următor:

Ce arată	Ce nu arată
- Titlul fiecărui post - Cine dă socoteală în faţa cui - Cine răspunde de o anumită secţiune/departament - Ce departamente există în organizaţie - Care este linia de comandă - Locul fiecărui angajat în echipă	- Descrierea responsabilităţilor individuale şi a sarcinilor zilnice - Căile reale de comunicare în organizaţie - În ce constă şi cum se realizează supervizarea angajaţilor - Nivelul real de autoritate şi putere al fiecărei poziţii

Succesul muncii în echipa de proiect

Legat de echipa de proiect, unul din factorii care determină succesul proiectului este coeziunea echipei şi satisfacţia membrilor ei. Având în vedere că o echipă de proiect poate fi alcătuită din membri aceleiaşi organizaţii, dar şi din persoane care nu au nimic de-a face cu aceasta, specialişti, experţi sau membri ai altor organizaţii partenere în proiect, de aceeaşi naţionalitate sau de naţionalităţi diferite, este foarte importantă o bună cunoaştere a membrilor echipei pentru a evita situaţii în care aceştia 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 performanţei echipei de proiect:

- **Valorile culturale** (naţionalitate, educaţie, zonă geografică...)
- **Abordările individuale** (individualism vs. colectivism...)
- **Stiluri diferite** (comportament, valori, perspective diferite....)
- **Politica** (atitudinea în general faţă de idei, proiecte...)
- **Lipsa direcţiilor strategice** ("cultura corporativă...")
- **Lipsa unor obiective clare pentru performanţă** (incertitudine....)
- **Lipsa training-ului** (cunoştinţe, aptitudini insuficiente – specifice sau comunicaţionale...)

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

- formularea concisă şi precisă a mesajului pentru a fi înţeles uşor şi integral;
- transmiterea rapidă şi nedeformată a mesajului
- asigurarea fluenţei şi a reversibilităţii comunicării
- utilizarea unui limbaj comun de către emiţător şi receptor
- simplificarea şi decongestionarea canalelor de comunicare
- asigurarea flexibilităţii şi a adaptabilităţii sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situaţie

Este important ca fiecare membru al echipei de proiect să îşi cunoască foarte bine sarcinile şi atribuţiile, ce, cum şi când trebuie să facă, faţă de cine raportează, cine îl poate înlocui în condiţii de forţă majoră (de exemplu boală) astfel încât derularea proiectului să nu fie afectată. De asemenea, este foarte important să ştie ce NU trebuie să facă, tocmai pentru a evita situaţia neplăcută în care doi membri ai echipei se concentrează pe aceeaşi sarcină în condiţiile în care unul singur o putea realiza. O asemenea situaţie nu duce decât la costuri suplimentare: este consumat mai mult timp, sunt alocate două resurse pentru aceeaşi sarcină.

Echipă versus grup

Echipă este constituită dintr-un număr restrans de persoane având deprinderi complementare, angajate într-un proiect comun şi care adoptă un demers comun considerându-se solidar responsabile. [Katzenbach si Smith]. Spre deosebire de echipă, un grup este o unitate socială constând dintr-un număr mare de indivizi care se găsesc unii cu altii în relaţii de rol şi de status, stabilite după o perioadă de timp, şi care posedă un set de valori sau norme ce reglementează comportarea reciprocă, şi faptul că exista un scop comun pentru toţi membri. Există mai mulţi **factori** care separă echipele de grupuri:

- ***Roluri şi responsabilităţi*** - În cadrul unui grup, indivizii stabilesc un set de comportamente numite roluri. Aceste roluri fixează aşteptările ce dictează asupra relaţiilor. Pe de o parte, rolurile servesc adeseori ca sursă de confuzie şi conflict, iar pe de altă parte, echipele au o înţelegere comună asupra modului în care să-şi îndeplinească rolul.
- ***Identitate*** - Echipele au o identitate, nu şi grupurile. Este aproape imposibil să stabileşti simţul coeziunii care caracterizează o echipa dacă nu ai depăşit acest pas fundamental. O echipă are o înţelegere clară a muncii pe care trebuie să o facă şi a importanţei acesteia. Membrii unei echipe pot descrie imaginea a ceea ce echipa trebuie să obţină, a normelor şi valorilor care îi vor călăuzi.
- ***Coeziune*** - Echipele au un spirit care include legături strânse şi camaraderie. Este conştiinţa întregii echipe, cu care fiecare membru se identifică şi din care simte că face parte. Indivizii încep din ce în ce mai multe fraze cu „noi" şi uită de „eu".
- ***Facilitare*** - Grupurile tind să se lase atrase în tot felul de chestiuni lipsite de importanţă. Puneţi-vă întrebarea: „Cât timp pierdeţi în şedintele la care participaţi?". Echipele folosesc facilitatori care au grijă ca şedintele să nu se abată de la calea cea dreaptă.
- ***Comunicare*** - Membrii unui grup sunt concentraţi asupra propriei persoane, în timp ce echipa este deschisă comunicării. Membrii echipei simt că îşi pot expune părerile, gândurile şi sentimentele fără teamă. Ascultarea este la fel de importantă ca vorbirea. Prin comunicare se apreciază diferenţele de opinie şi sunt înţelese metodele de rezolvare a conflictelor. Prin feedback onest şi atent oamenii îşi află punctele tari şi punctele slabe se creează o atmosferă de încredere şi acceptare, un simţ al comunităţii.
- ***Flexibilitate*** - Majoritatea grupurilor sunt extrem de rigide, pe când echipele îşi păstrează un nivel înalt de flexibilitate şi sunt gata să îndeplinească sarcini şi funcţii, în funcţie de nevoi. Responsabilitatea pentru dezvoltarea şi conducerea echipei este împărţită. Punctele tari ale fiecarui membru sunt identificare şi utilizate.
- ***Moral*** - Membrii echipei sunt entuziasmaţi de munca pe care o fac şi fiecare persoană se simte mandră că face parte din echipă. Spiritul de echipă este bine dezvoltat.

Etapele formarii echipei

- ***FORMAREA***

Este etapa in care membrii echipei abia constituite se cunosc reciproc, isi tatoneaza optiunile, valorile, limitele, capacitatea profesionala. Este o perioada caracterizata de nevoie membrilor de a fi ascultati si de a se asculta unul pe celalalt. Cu totii depun efort pentru clarificarea obiectivelor lor. Datorita slabei cunoasteri reciproce se lucreaza preponderent individual, iar performanta este sub standardul asteptat.

- ***RABUFNIREA***

Este etapa in care membrii echipei simt nevoia acuta de definire a rolurilor, odata ce obiectivele au fost formulate in prima etapa. De aici deriva si nevoia de afirmare a intereselor personale. Cunoasterea achizitionata in prima etapa este suficienta pentru a considera perceptia celuilalt ca pe o potentiala amenintare. Astfel apar conflic-tele deschise, care au un rol constructiv atunci cand sunt recunoscute si abordate ca procese de clarificare si stabilirea a rolurilor in echipa. Performanta echipei scade in raport cu etapa de formare.

- ***NORMAREA***

Este caracterizata de elaborarea si adoptarea normelor de functiona-re a echipei. Odata formulate si clarificate obiectivele in primele doua etape, echipa isi formuleaza acum procedurile de actiune. Se lucrea-za in grup, performanta este in crestere rapida, dar contiuna sa fie o performanta individuala. Grupul a evoluat intr-o echipa potentiala.

- ***FUNCTIONAREA***

Este caracterizata de cresterea vertiginoasa a eficacitatii si eficientei echipei. Performanta este a grupului si este evaluata prin sisteme clare si recunoscute. Cunoasterea reciproca, efectuata in etaptele anterioare, stimuleaza increderea reciproca si comunicarea. Aceasta permite aparitia a doua componente esentiale: preocuparea pentru dezvoltarea personala si valorificarea creativitatii membrilor.

- ***DIZOLVAREA***

Intervine in cazul echipei de inalta performanta, care isi cunoaste foarte bine resursele si a atins standarde inalte. Echipa este recunoscuta de catre organizatie si posibil chiar din afara ei. Echipa este acum expusa riscului „gandirii de grup", caracterizata de un comportament prin care membrii se inchid la sugestii venite din exterior, in virtutea recunoasterii pe care o are echipa si a performantei sale. Aceasta lipsa de receptivitate la mediu poate fi unul din motivele dizolvarii ei (in cazul in care ea nu se dizolva datorita incheierii misiunii pentru care a fost constituita). Pentru membrii echipei, perioada este incarcata de stres, datorita socului despartirii, cautarii unei alte echipe, adaptarii la un nou grup.

Roluri ale membrilor - *Extras din M&H Knowles – „Introduction to group dynamics”* Un alt aspect al vietii de grup, foarte important pentru intelegerea comportamentului, pentru diagnosticarea problemelor acestuia si pentru imbunatatirea activitatii sale este **modul in care sunt indeplinite diferite roluri.**

Exista 3 categorii de roluri:

1. **Roluri de formare si de mentinere a grupului** - cele care contribuie la intemeierea relatiilor si a coeziunii dintre membri grupului (latura sufleteasca).

- ***Incurajare*** – presupune a fi prietenos, cald, deschis catre ceilalti, a aprecia ideile celorlalti, de a fi de acord cu si a accepta contributia celorlalti.
- ***Mediere*** – a armoniza, a concilia diferentele de opinie, a face compromisuri.
- ***Moderare*** – a incerca sa obtina si contributia unui alt membru al grupului sau a pune la dispozitie un alt tip de organizare a comunicarii pentru a da posibilitatea tuturor sa vorbeasca.
- ***Fixarea standardelor*** – emiterea de standarde pe care grupul sa le foloseasca in alegerea subiectelor sau procedurilor, conduitei sau a valorilor etice.
- ***A urma grupul*** – a merge impreuna cu grupul, acceptand intr-un fel pasiv ideile celorlalti, jucand rolul publicului in discutiile de grup, a fi un bun ascultator.
- ***A elibera tensiunea*** – a inlatura sentimentele negative prin glume, a distrage atentia de la problemele neplacute indreptandu-se catre probleme placute.

2. **Roluri de stabilire a sarcinilor de grup** - cele care ajuta grupul in munca sa (latura sociala). Aceste roluri sunt necesare pentru indreptarea grupului catre atingerea obiectivelor sale.

- ***A initia*** – a sugera noi idei sau o noua perspectiva asupra problemelor sau obiectivelor grupului, a propune noi activitati..
- ***A cauta informatii*** – a cere fapte relevante sau informatii autorizate.
- ***A da informatii*** – a oferi fapte relevante sau informatii autorizate sau a lega experienta personala in mod pertinent de sarcinile grupului.
- ***A oferi opinii*** – a exprima opinii pertinente despre o problema aflata in discutie.
- ***A clarifica*** – a cerceta pentru a descoperi sansul si a aprofunda, a da exemple.
- ***A coordona*** – a arata sau a clarifica relatiile dintre diferite idei, incarcand sa adune laolalta idei si sugestii.
- ***A orienta*** – a defini desfasurarea discutiilor relative la scopurile grupului, a formula intrebari in legatura cu sensul pe care il iau discutiile.

- ***A testa*** – a verifica impreuna cu grupul daca acesta e gata sa ia o decizie sau sa intreprinda o actiune.
- ***A rezuma*** – a sumariza continutul discutiei precedente.

Aceste roluri nu sunt necesare toate in acelasi timp. Bineinteles, daca un rol nu este indeplinit corect, acesta s-ar putea sa afecteze in mod negativ activitatea grupului (ex: o gluma spusa pentru a risipi tocmai tensiunea care ar fi rezultat intr-o actiune concreta). Dar deseori cand membrii unui grup nu se inteleg cum trebuie, o diagnosticare a problemei ar putea arata ca nimeni nu indeplineste unul din rolurile mentionate mai sus, acestea fiind necesare pentru a impinge grupul inainte.

Pare de asemenea adevarat faptul ca unii se simt mai bine si sunt mai eficienti indeplinind mai curand un anume rol decat altul, asa incat tind sa joace acelasi rol in orice grup din care fac parte. Exista totusi pericolul super-stereotipizarii unui individ ca „mediator" sau „cel care-si exprima parerea", etc. deoarece trebuie stiut ca orice rol se poate invata cand persoana respectiva este constienta de acest lucru.

3. Roluri individuale

Deseori se pot observa grupuri comportamentale care nu se potrivesc cu nici una din aceste categorii. Acesta pare a fi comportamentul egocentric, care in literatura de specialitate se numeste „rol nefunctional". Acest comportament nu aduce nici o contributie grupului, ci satisface numai nevoi personale.

- ***Blocare*** – a interveni in discutie cu un subiect tangent, a cita experienta personala fara legatura cu problema grupului, a insista prea mult asupra unui punct pe care grupul l-a rezolvat deja, a respunge idei fara a gandi, a impiedica votul
- ***Agresiune*** – a critica sau invinovati pe ceilalti, a manifesta ostilitate fata de grup sau un individ fara legatura cu ceea ce s-a intamplat in grup, a ataca motivele celorlalti, a denigra statutul celorlalti.
- ***A cauta cu orice pret aprecierea*** – a incerca sa atragi atentia asupra ta vorbind prea des, prin idei excentrice, laudandu-te, exagerand.
- ***Interventii speciale*** – a introduce sau sustine idei legate de interese proprii, fara motiv, incercand sa treci drept „inteleptul casei", „buricul pamantului", etc.
- ***A se retrage*** – a se preface indiferent sau pasiv apeland la formalitati excesive, a sopti unora la ureche, etc.
- ***A domina*** – a incerca sa-si exercite autoritatea in a manipula grupul sau unii membri „impunandu-si functia", dand directive, intrerupandu-i pe ceilalti

Rezolvare de probleme

Rhoda K. Posner

Productivitatea unei echipe este deterimnata intr-o mare masura de eficienta in rezolvarea problemelor. De asemenea, existenta proble-melor nu inseamna neaparat ca echipa nu va fi eficienta. Aceasta poate sa para la prima vedere o contradictie, totusi, nu prezenta sau absenta problemelor afecteaza productivitarea echipei. Productivita-tea unei echipe se bazeaza pe capacitatea acesteia de a trata eficient problemele inevitabile care apar. Deci, abilitatea de a rezolva bine problemele favorizeaza productivitatea.

Problemele intalnite de o echipa pot fi de doua feluri:

- dificultati in ceea ce priveste sarcinile;
- dificultati interpersonale.

Dificultatile legate de sarcini sunt acelea determinate de natura sarcinii stabilite si adesea implica urmatoarele intrebari:

- Ne este tuturor clara natura exacta a sarcinii?
- Suntem de acord in ceea ce priveste sensul celor date?
- Facem toti aceleasi presupuneri?
- Avem destule informatii la dispozitie?
- Termenul limita este rezonabil?
- Avem la dispozitie toate resursele necesare?

Dificultatile interpersonale sunt cele care apar din interactiunea diferi-telor tipuri de personalitate care incearca sa colaboreze si implica adesea urmatoarele intrebari:

- Putem sa ne intelegem unii celorlalti ideile?
- Suntem deschisi fata de idei noi?
- In ce masura putem tolera valori, credinte si puncte de vedere diferite?
- Incurajam impartasirea perspectivelor noastre diferite?
- Putem lucra bine in stiluri diferite si cu personalitati diferite?
- Ritmul in care lucram este potrivit pentru toata lumea?

Pentru a fi eficiente, echipele trebuie sa recunoasca si sa trateze atat problemele legate de sarcini cat si cele interpersonale.

Diferentele interpersonale sunt inerente in orice echipa – de fapt echipele sunt asa de valoroase tocmai pentru ca indivizii care le formeaza sunt diferiti. Experienta a aratat in diferite randuri ca o echipa in care membrii contribuie cu diferite puncte de vedere ia decizii mai productive si mai creative decat o singura persoana sau decat mai multe persoane care lucreaza separat si apoi isi aduna rezultatele. Intalnirile deschise (fata-in-fata) ale echipei permit indivizilor sa imbogateasca ideile celorlalti.

Pe de alta parte, cand echipele nu lucreaza bine impreuna pot aparea conflicte, intreruperi, diferente insuportabile si solutii imposibile pentru rezolvarea sarcinii trasate. Echipele cele mai eficiente sau productive, nu sunt cele care nu au niciodata probleme, ci cele care pot recunoaste si trata problemele pe masura ce apar.

Carkuff a identificat urmatoarele ***calitati ale echipelor care rezolva bine probleme:***

- ***empatia*** – capacitatea de a-i asculta pe altii, de a le intelege pozitia
- ***respectul pentru ceilalti si parerile lor.***
- ***concretete*** – capacitatea de a lucra pe coordonatele „aici si acum".
- ***caracter imediat*** – capacitatea de a intelege ce putem face acum.
- ***sinceritatea*** – a se implica emotional, nu numai a trece prin actiuni.
- ***capacitatea de confruntare*** – sinceritate si onestitate; capacitatea de a spune adevarul si de a manifesta interesul si grija pentru celalalt.

Pe langa aceste calitati, echipele care functioneaza bine si-au dezvoltat de obicei abilitatile de a folosi un model de rezolvare a problemelor. Acest model consta intr-o serie de etape.

1. **Definiti problema -** etapa de clarificare a problemei, recunoastre a diferitelor implicatii, elaborarea pe marginea problemei. Este important sa se evite presupunerea ca problema este clara. La sfarsitul discutiei problema trebuie rezumata intr-o propozitie.
2. **Cercetati istoricul problemei** - aceasta etapa implica intrebari de genul: „De cat timp exiata problema?" „Ce contribuie la aceasta problema?", „Pe cine afecteaza?", „Care sunt implicatiile nerezolvarii ei?" „Ce incercari s-au facut anterior pentru a rezolva problema?", etc.
3. **Sugerati solutii alternative** - etapa necesara pentru a obtine cat mai multe optiuni sau alternative. Brainstor-ming-ul (inregistrarea ideilor fara a le discuta) este folositor pentru obtinerea unui numar mare de solutii.
4. **Cantariti avantajele si dezavantajele solutiilor propuse** - acum se cerceteaza toate aspectele pozitive si negative ale fiecarei solutii si se ia in considerare fezabilitatea relevanta fata de probleme, posibilele efecte secundare, atitudinea membrilor si relatia cost-profit.
5. **Alegeti numai o optiune** - aceasta etapa consta in procesul de luare a deciziilor, alegand o alternativa, sau combinand niste alternative. Optiunea selectata ar trebui sa ofere cea mai buna solutie pentru problea definita. Unele echipe trec printr-o faza de paralizie a analizei (explorand toti de „daca", „sau", „si"), in loc sa actioneze.
6. **Planificati aplicarea deciziei** - este important ca echipa sa planifice detaliat aplicarea deciziei. Este util ca membrii sa imparta responsabilitatea pentru aplicarea deciziei. Iata cateva intrebari care apar: „Cine va face acest lucru?", „Cum se va realiza acest lucru?", „Cand si pe ce durata?", „Unde?", „Cine trebuie informat inainte de a actiona?"
7. **Planificati evaluarea** - stabiliti cand se va intalni grupul pentru evaluare. Hotarati ce metode de feedback se vor folosi si cum. Rapoartele evaluarilor constituie sursa de informatii pentru viitor - ce s-a facut bine si ce nu a functionat, pentru a se putea lua decizii viitoare optime.

Managerul de proiect

Managerul de proiect este persoana care trebuie să cunoască în ansamblu proiectul, să îşi cunoască echipa şi 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 şi evitarea supraalocării resurselor umane.

Managerul de proiect este cel care:

- indică direcţia, perspectiva, orientarea strategică, armonizează obiectivele proiectului cu obiectivele organizaţiei în ansamblu;
- trebuie să realizeze echilibrul între cei patru factori constrângători: buget – timp – calitate – domeniu;
- se confruntă cu unele provocări, derivate din caracteristicile intrinseci ale oricărui proiect („managerul de proiect are puţină autoritate organizaţională, dar o responsabilitate imensă, ceea ce reprezintă o provocare din punct de vedere managerial")
- trebuie să realizeze un echilibru între proiect şi:
  - beneficiarii direcţi/clienţi;
  - grupurile interesate/afectate de acţiunile/rezultatele acestuia;
  - organizaţiile/departamentele către care au fost subcontractate diverse componente ale proiectului;
  - ministerul/agenţia în competenţa căruia se află proiectul;
  - cerinţele sursei de finanţare, procedurile şi constrângerile formulate de aceasta.

Ultima ediţie a manualului pe baza căruia Project Management Institute organizează concursul în vederea obţinerii titlului de manager de proiect profesionist delimitează nouă domenii de expertiză ale managerului de proiect, domenii care reflectă, de fapt, nouă procese aflate în componenţa managementului de proiect:

1. managementul armonizării activităţilor componente;
2. managementul ariei de cuprindere a proiectului;
3. managementul timpului;
4. managementul costului;
5. managementul calităţii;
6. managementul resurselor umane;
7. managementul comunicării;
8. managementul riscului;
9. managementul achiziţiilor.

Teoria Tannenbaum - Schmidtt

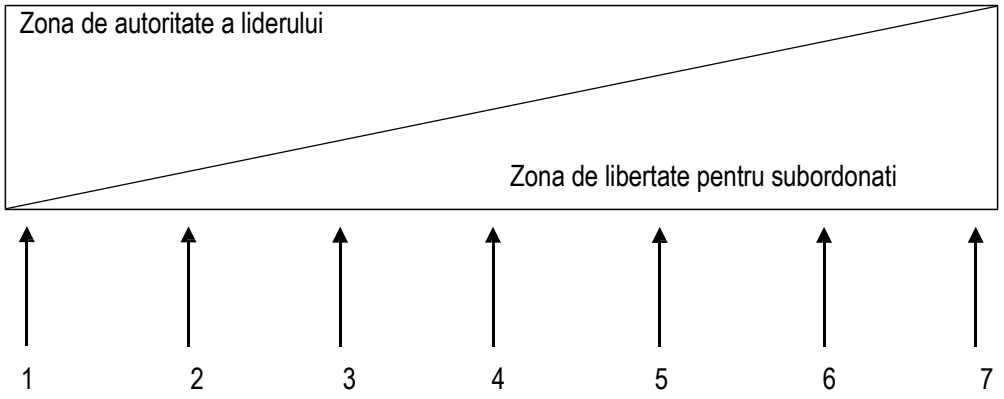
Pentru multa lume cuvantul „conducere" implica faptul ca o persoana dicteaza, ia deciziile si conduce singura grupul. Aceasta perspectiva nu este corecta. In grupurile formate din mai mult de doua sau trei persoane sunt prea multe functii pe care ar trebui sa le indeplineasca o anumita persoana.

Un lider bun asigura conducerea grupului cu ajutorul membrilor sai. Lucreaza ca partener superior cu ceilalti membri ai grupului pentru a:

- ***indeplini sarcina***
- ***construi echipa***
- ***satisface nevoile personale***

Liderii cei mai practici accepta ca alti membri sa-i ajute la mentinerea echipei sau la motivarea indivizilor in cadrul grupului. Dar ce se intampla cu sarcina care trebuie indeplinita? Ce se intampla cu luarea deciziilor si rezolvarea problemelor?

Teoria Tannenbaum-Schmidtt evidentiaza optiunile care exista pentru luarea deciziilor si rezolvarea de probleme. Pentru a intelege aceasta teorie trebuie luati in calcul factorii care influenteaza procesul (situatia, timpul avut la dispozitie, complexitatea problemei, natura ei).



1. Liderul ia decizia si o aduce la cunostinta subordonatilor
2. Liderul „propune" decizia
3. Liderul prezinta idei si invita grupul sa puna intrebari
4. Liderul prezinta decizia ce s-ar putea revizui
5. Liderul prezinta problemele, primeste sugestii si ia decizia
6. Liderul stabileste limitele si cere grupului sa ia decizia
7. Liderul permite grupului sa functioneze fara limite prestabilite

4.4. Managementul comunicarii si documentelor

Cum poti privi comunicarea in cadrul unei echipe de proiect?

Spre deosebire de comunicarea interpersonala, **comunicarea organizaţională** nu este un proces spontan şi natural. Ea trebuie **proiectată** în aşa fel încât să permită:

- *coordonarea:* proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizaţiei
- *armonizarea*: activitate ce are drept scop definirea unui obiectiv comun

În acest context, se impune ***distincţia dintre informare şi comunicare***, termeni adesea confundaţi. Astfel, *informarea* ţine exclusiv de transferul de conţinut (emisie şi receptare), în timp ce *comunicarea* se referă la schimburile de structuri cognitive ce vizează schimbarea comportamentului celuilalt. Adesea, comunicarea este coborâtă de obicei la nivel de simplă informare, rezultatul fiind absenţa unui feedback adecvat din partea receptorilor. În lipsa feedback-ului, deciziile se iau exclusiv la nivelul managerial, fără consultarea celor implicaţi direct în realizarea scopurilor organizaţiei.

Altfel spus, termenul de *informare* se referă la situaţiile în care rolul activ îi revine exclusiv receptorului, în timp ce *comunicarea* vizează un sistem de relaţii interactive. *Informarea* constă deci, în relaţionarea oamenilor cu faptele, iar *comunicarea* în relaţionarea interpersonală.

Informarea **funcţionează într-un singur sens, de la emitent către destinatar.**

Dimpotrivă, *comunicarea* se realizează în mai multe direcţii, fiecare emitent devenind la rândul lui destinatar şi invers, în cadrul aceleiaşi secvenţe de comunicare.

Pentru o gestionare eficientă a comunicării organizaţionale, trebuie să avem în vedere ambele aspecte pentru că:

- în planul inovaţiilor tehnologice care afectează comunicarea, organizaţia se situează la intersecţia noutăţilor apărute în informatică, în telecomunicaţii etc.
- în planul relaţiilor interpersonale organizaţia se confruntă zi de zi cu problemele de comunicare ce apar între diversele categorii de personal care lucrează în interiorul său: între salariaţi şi persoanele aflate în funcţii de conducere, între directori şi sindicate, între angajaţi etc.
- în planul politicilor şi strategiilor manageriale organizaţia trebuie să îşi formuleze atât obiectivele de receptare, cât şi pe cele care privesc emisia de mesaje pentru a atinge maximum de eficienţă în domeniul respectiv.

Se confundă foarte des noţiunile de *sistem de informare* şi *plan de comunicare*. Cel mai adesea, organizaţia construieşte sisteme de informare, crezând că astfel asigură o bună comunicare internă, când de fapt nu face altceva decât să reglementeze rolurile de emiţător, respectiv receptor.

Defi niţ i a procesului de comunicare: Ce este comunicarea?

Este o întrebare la care au încercat să ofere răspuns toţi autorii literaturii de specialitate. Definiţiile sunt numeroase şi diferite. În cele ce urmează vom prezenta două dintre acestea, mai largi ca sferă de cuprindere.

Tipuri de comunicare

Comunicarea umană este o relaţie semnificativă, al cărei punct de plecare poate fi considerat a fi procesul de gândire ca salt al omului de la stadiul senzorial la cel logic, la cel al conceptualizării şi al abstracţiunii. În afară de gândire ca proces de învăţare-formare, comunicarea se bazează şi pe memoria psihică a omului (fie ea de scurtă sau de lungă durată). Datorită acestor implicaţii, comunicarea este un fenomen complex, având forme variate. Din perspectiva teoriei comunicării cele mai importante sunt ***comunicarea verbală şi cea non-verbală*** (această distincţie merge pe criteriul naturii semnelor utilizate).

Comunicarea verbală poate fi definită, în sens larg, ca fiind tipul de comunicare ce utilizează limbajul articulat. Limba este văzută ca sistem unitar de semne, utilizat pentru a vehicula informaţii şi pentru care există reguli de utilizare. Trebuie făcută distincţie între limbaj şi limbă. Limbajul este considerat o aptitudine genetică, aceea de a vorbi, rezultatul unui substrat biologic. Limbile (cuvântul „limbă" este folosit în general la plural) sunt moşteniri culturale, de origine socială, sunt produse ale activităţii comunicaţionale a generaţiilor anterioare. De exemplu, Ferdinand de Saussure face diferenţa între „limbă" şi „vorbire", el considerând vorbirea o actualizare a limbii.

Comunicarea verbală are două forme *orală* şi *scrisă*, comunicarea orală este cel mai des folosită. Comunicarea orală reprezintă, ca şi comunicarea scrisă, un sistem propriu de reguli şi norme, doar că sensibil mai bogat şi mai complex, datorită factorilor extra- şi para- lingvistici şi a influenţei decisive a cadrului situaţional.

Comunicarea internă (intraorganzaţională)

Definitie: ***Comunicarea internă se referă la schimbul de mesaje ce se realizează în interiorul organizaţiei, indiferent de forma pe care o ia sau de modul în care se realizează.***

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informaţiile circulă prin canale ce nu înscriu în sfera relaţiilor de subordonare, este vorba de comunicare neformală.

Comunicarea internă este concentrată asupra angajatilor intern al fiecărei organizaţii şi are drept principală ţintă informarea acestuia asupra stării organizaţiei şi asupra practicii şi politicilor de dezvoltare organizaţională. În condiţii de schimbare organizaţională rapidă, comunicarea internă e vitală pentru contracararea rezistenţei la schimbare (mai exact spus, pentru terapia prin comunicare a rezistenţei la schimbare) şi pentru influenţarea constructivă a comportamentului angajatilor. Carenţele în comunicarea internă se răsfrâng direct asupra climatului organizaţional, iar simptomul cel mai acut al deficitului de comunicare internă este vizibil atunci când angajatul intern primeşte informaţii nu prin canalele de informare internă, ci din exterior, mai ales prin mass-media.

În jurnalul american *PR News* este prezentat un studiu care analizează legătura dintre comunicarea eficientă şi performanţa în afaceri. Ideea pe care se bazează această cercetare este aceea că într-o organizaţie totul începe şi se termină cu o *strategie eficientă de comunicare internă ce are rolul de a crea un sentiment al comunităţii şi al participării care să ducă la o creştere pozitivă a organizaţiei.* Studiul oferă în acest sens o serie de îndrumări pentru o bună practicare a comunicării interne:

- **Urmează o procedură formală**: studiul a relevat faptul că cele mai eficiente companii îşi construiesc programe de comunicare proactivă, coordonează comunicare internă şi externă, au o strategie de comunicare documentată, fac sondaje de opinie pentru a verifica înţelegerea de către angajaţi a mesajelor interne cheie, cultivă o cultură organizaţională care susţine distribuirea informaţiei în cadrul organizaţiei
- **Se foloseşte de feedback-ul angajaţilor**
- **Alcătuieşte forme de recompensă**: directorii de comunicare trebuie să folosească salariile, recompensele sau bonusurile ca mijloace de a dezvolta o imagine viabilă şi pentru a îmbunătăţi performanţa activităţilor companiei
- **Utilizează tehnologia**: evoluţia tehnologiei oferă managerilor de comunicare nelimitate canale de comunicare internă şi încurajează colaborarea şi distribuirea resurselor

- **Construieşte o „linie deschisă" pentru angajaţi** prin intermediul căreia să-i poţi informa despre probleme care îi afectează: informaţii financiare, planuri de afacere, etc.

Comunicarea internă se bazează pe sisteme care iau naştere odată cu organizaţia, atât la nivel formal, cât şi informal. Un astfel de sistem de comunicare presupune existenţa unor principii şi norme formale (reglementări legale, regulamente intene, proceduri), dar şi tradiţii, principii etc., de natură informală, care guvernează procesul şi rezultatele comunicării. La acestea se adaugă reţele de comunicare, mijloace şi tehnici de comunicare, roluri comunicaţionale îndeplinite de actorii procesului, responsabilităţi.

Clasificări:

Adoptarea stilurilor de comunicare, în funcţie de structura organizaţiei şi de nevoile angajatilor vizat, poate avea ca rezultat o comunicare internă eficientă. De asemenea, marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizaţiilor poate fi clasificată după mai multe criterii:

- după modul de transmitere, comunicarea poate fi **scrisă**, **verbală** sau **non-verbală**
- după gradul de oficializare, comunicarea poate fi: **formală** sau **informală**
- după modul de desfăşurare: **reciproc directă, reciproc indirectă, unilateral directă, unilateral indirectă**
- după tipul de reţea**: cerc, stea, Y, liniară** şi diverse variaţii
- în funcţie de direcţie, comunicarea poate fi: **descendentă, ascendentă, orizontală şi diagonală**

Comunicarea Interna formală şi informală

1. Comunicarea formală

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilităţi care respectă structura ierarhică a organizaţiei. Ele sunt proiectate şi gestionate pentru a permite transferul de informaţii între nivelurile (pe verticală) şi departamente (pe orizontală).

După cum se poate observa, direcţiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relaţiile stabilite în organizaţie, comunicarea desfăşurându-se în general, pe trei direcţii principale: de sus în jos (este iniţiată de manageri şi este îndreptată către eşaloanele subordinate), de jos în sus(care are ca emiţători salariaţii şi ca destinatari pe manageri), pe orizontală(se realizează fie între managerii aflaţi pe poziţii similare în interiorul organizaţiei, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente).

2. Comunicarea informală

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informaţii care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea informală se desfăşoară în general prin canale create spontan. Acestea apar şi există în mod necontrolat, se modifică permanent şi operează la toate nivelurile. Se poate spune că merg în paralel cu canalele de comunicare formale, mai ales dacă acestea din urmă sunt ineficiente sau dacă informaţia care ajunge pe această cale este săracă.

Este din nou important de subliniat faptul că direcţiile formale de comunicare trebuie să funcţioneze fără greş pentru că informaţia circulă oricum. Dacă ea însă este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca ea să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcţionarea de ansamblu a organizaţiei.

Comunicarea informală oferă un dublu avantaj: pe de o parte ea are o valoare utilitară pentru organizaţie, contribuind la fluidizarea contactelor între salariaţi, iar pe de altă parte are un rol terapeutic.

Acest tip de comunicare se asociază cel mai bine cu o politică managerială care încurajează iniţiativa şi autonomia, lărgind spaţiul de joc al fiecărui actor al organizaţiei. Promovarea comunicării informale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de greve, de fenomene de tipul contraputerii, generate de obicei de excesul de formalism.

În concluzie, pentru a funcţiona eficient comunicarea organizaţională trebuie să acopere atât registrul formal, cât şi pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovaţie pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizaţiei. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiţii, trebuie în primul rând create **cadre formale** de comunicare, suficient de **suple** însă, pentru a putea permite **fluxurile informale purtătoare de feedback şi de noutate.**

Stiluri de comunicare

În *Comunicare şi relaţii publice*, Adriana Ritt aminteşte o clasificare a stilurilor de comunicare internă, aşa cum este văzută de către Smythe şi colaboratorii săi:

- **de instruire** – ajută angajatul să-şi cunoască atribuţiile şi modul în care să le îndeplinească. E o comunicare într-un singur sens, de la superior la subordonat, desfăşurată sub motto-ul *„Fă asta!"*
- **informativ** – este tot o comunicare într-un singur sens prin care salariatul primeşte doar informaţia pe care conducerea vrea să i le dea, după principiul *„Fă asta pentru că!"*
- **consultativ** – comunicarea în dublu sens prin care salariatului i se oferă posibilitatea să discute cu superiorii săi şi să-şi exprime păreri proprii, după reţeta *„Să discutăm cum se face asta!"*
- **de implicare** – comunicarea de jos în sus care înlesneşte schimbul de experienţă între angajaţii tineri şi colegii care au o vechime mai mare în organizaţie, prin îndemnul *„Cum ai face tu asta?"*
- **participativ** – implică personalul în procesul de luare a deciziilor, prin lansarea întrebării *„Cum să facem asta?"*

Instrumentele comunicării interne

Aceeaşi autoare face şi o clasificare a instrumentelor utilizate des în comunicarea internă:

- **Buletinele interne** – cele mai obişnuite, puţin costisitoare şi uşor de produs
- **Publicaţii suplimentare** (manuale, broşuri, cărţi) – se referă la reguli şi prezintă o varietate largă de programe
- **Rapoarte** – referitoare la evenimente speciale, aniversări, sărbători sau anumite premii. Se pot referi la fondatori şi istoricul organizaţiei. Mesajele sunt axate pe calitate, competitivitate, responsabilitate socială, etc.
- **Cărţi** – referitoare la istoric şi fondatori. Sunt materiale sponsorizate şi devin material de studiu
- **Scrisori** – caracterizează comunicarea directă, personalizată
- **Comunicări** – apar de obicei în plicul de salariu şi înştiinţează cu referire la schimbări de proceduri, modificări de salarizare, etc.

- **Aviziere** – mesaje scurte care sunt schimbate repede
- **Postere** – mesaje despre securitatea muncii, productivitate, curăţenie, sănătate
- **Şedinţe şi adunări generale** – caracterizate de comunicarea în dublu sens, generează idei, contribuie la spiritul de echipă
- **Teleconferinţe** – instrument de economisire a timpului şi a banilor
- **Televiziunea cu circuit închis**, casete video, filme speciale – destinate diverselor grupuri de public, încearcă să determine atitudini, comportamente, motivaţii
- **Expoziţii** – crează o imagine specifică, păstrează contactul cu diverse categorii de public, încurajează căutarea de informaţii, recrutarea de personal, etc.

Actorii comunicării interne

Adriana Ritt *(Universitatea de Vest, Timisoara)* este de părere ca procesul de comunicare internă este eficient dacă se bazează pe: încredere între angajator şi salariaţi, circulaţia liberă a informaţiei în toate direcţiile, statutul satisfăcător şi participativ al fiecărui salariat, succesul organizaţiei, optimismul faţă de viitorul organizaţiei.

Procesul comunicării intra-organizationale implică, formal sau informal, fiecare persoană care face parte din structura organizaţiei. Indiferent de tipul sau stilul de comunicare folosit, voluntar sau involuntar, in diferite contexte fiecare dintre noi suntem implicaţi in procesul de comunicare interna al structurii organizatorice din care facem parte.

Am putea evidenţia în cele ce urmează câteva dintre rolurile consacrate ca fiind cele mai des întâlnite, în Comunicarea Internă:

- top managementul – rol preponderent de colectare şi analiză de informaţii şi de emitere de informări către organizaţie
- secretariatul – rol de intermediere pentru mesajele din interiorul organizaţiei, de la un nivel ierarhic la altul
- responsabilul de comunicare
- coordonatorii de departamente/ proiecte
- fiecare membru al organizaţiei

În mod obişnuit, fiecare organizaţie are o procedură internă, care reglementează relaţiile de comunicare formale şi care poate duce la eficientizarea, sau dimpotrivă, îngreunarea proceselor şi relaţiilor.

Tipologia comunicărilor în cadrul grupului de muncă.

Pentru studiul de faţă am considerat a fi necesară detalierea ultimul punct al acestei categorii deoarece redă **tipurile de comunicare** adaptate la tipurile de organizare a instituţiilor, iar această adaptare ajută la construirea mesajelor de comunicare internă. Astfel:

În cadrul grupului de muncă au loc comunicări verticale, orizontale şi oblice. Tipurile de comunicare şi caracteristicile acestora:

Verticale descendente:

-transmit decizii, îndrumări, instrucţiuni etc. sub formă verbală sau scrisă;

-sunt cele mai răspândite;

-au loc continuu;

-anumite comunicări se fac direct manager-subordonat, altele prin intermediari.

- comunicarea **descendentă** urmează, de obicei, relaţiile de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf către nivelurile de execuţie. Conţinutul este dat de decizii, reglementări, instrucţiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informaţii. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcţie de propriile necesităţi sau obiective;

Verticale ascendente:

-transmit informaţii, opinii etc. de la subordonat la manager;

-permit cunoaşterea felului în care se realizează sarcinile;

-asigură feedbackul.

- comunicarea **ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către subordonaţi şefilor direcţi şi, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează cereri, rapoarte, opinii, nemulţumiri. Rolul comunicării ascendente este esenţial pentru eficienţa procesului de comunicare, deoarece atestă receptarea mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului şi formei abaterilor înregistrate cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanţi la manageri nu-l scuteşte de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul

transmiterii unor informaţii, rapoarte, sugestii privind conţinutul muncii şi modalităţile de îmbunătăţire ale acesteia, şefii intermediari pot fi încercaţi de teama că subordonaţii lor ar putea fi apreciaţi de superiori ca fiind mai competenţi decât ei; ori, în cazul în care informaţia constituie un feedback la un mesaj anterior, şeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competenţa profesională ori autoritatea. În asemenea situaţii, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacităţii de control şi menţinere a procesului de comunicare;

Orizontale:

-asigură comunicarea între membrii grupului de muncă situaţi pe acelaşi nivel ierarhic;

-se realizează prin dialog sau şedinţe de lucru.

- comunicarea pe **orizontală** (sau laterală) se stabileşte între persoane sau compartimente situate la acelaşi nivel ierarhic. Rolul acestui tip de comunicare este de a facilita coordonarea activităţilor ce vizează obiective comune, excluzând intervenţia managerilor de nivel superior;

Oblice:

-permit pentru un timp scurt să se evite calea ierarhică;

-conduc la conflicte de competenţă;

-folosite pentru rezolvarea unor probleme urgente;

-uneori au caracter neformal.

- comunicarea **diagonală** este practicată în situaţiile în care membrii organizaţiei nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect şi restul compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp şi costuri, ale folosirii unor relaţii informale, ale potenţării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

Mesajul

În situaţiile deosebite de criză şi conflict, o comunicare eficientă şi eficace este în bună măsură dependentă de precizia şi acurateţea mesajului. Mesajul emis trebuie să fie cât mai apropiat de cel intenţionat de sursă, iar ceea ce recepţionează destinatarul trebuie să fie de asemenea, cât mai aproape de intenţia sursei.

Este un deziderat care depinde în bună măsură de mecanica comunicării: codificarea şi decodificarea mesajelor, zgomotul, filtrele şi barierele (perturbaţiile) din comunicare, mediul, canalele şi limbajele folosite. Deci, mesajele în sine, izolate de sursa lor, nu sunt complete, semnificaţia mesajului se află în emitentul acestuia, în tot ce putem sau nu putem observa din comunicarea lui, având mereu în atenţie elementele ce ţin de mecanica comunicării.

În plus, în situaţiile deosebite la care ne referim, pentru mesaj mai sunt importante:

• sensibilitatea receptorului faţă de mesaj;

• latura sentimentală, ce trebuie acoperită printr-o comunicare precisă şi suportivă;

• interesul deosebit al angajatilor, ceea ce ne impune să trecem direct în ideea de bază;

• situaţiile controversate, care ne obligă să lăsăm loc de compromis;

• autoritatea şi credibilitatea emiţătorului.

În cadrul oricărei organizaţii se constituie unul sau mai multe grupuri de muncă, care coexistă şi se manifestă în diferite domenii de activitate şi la diferite nivele ierarhice.

COMUNICAREA ÎN CADRUL ECHIPEI / GRUPULUI DE MUNCĂ

Comunicareaîncadrulgrupuluiareurmătoareleobiective:

• informarea corectă şi la timp a membrilor grupului;

• formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora şi transmiterea către cei interesaţi;

• vehicularea directă, imediată şi nealterată a ideilor, propunerilor şi nemulţumirilor între membrii grupului;

• luarea deciziilor şi transmiterea acestora;

• evaluarea performanţelor obţinute. Comunicăriledincadrul grupuluisuntinfluenţatede:

• calitatea mesajului;

• viteza şi ritmul de comunicare;

• sensul comunicării (ascendent, descendent, orizontal, oblic);

• mărimea grupului (în grupurile mai mari se realizează mai greu);

• poziţia spaţială a membrilor grupului în procesul comunicării (ex. aşezarea „faţă în faţă”).

În cadrul grupului de muncă relaţia dintre manager şi subordonat nu trebuie să se bazeze pe comenzi şi supunere, ci pe dialog, care uneori poate însemna schimbarea reciprocă a poziţiilor. Acest gen de dialog se numeşte relaţie de solicitare şi răspuns. Prin solicitare managerul va repartiza sarcini subordonaţilor pe măsura calificării lor chiar mai dificile, şi va controla modul de îndeplinire. În cazul în care constată anumite dificultăţi, va sprijini executantul în înlăturarea lor. Prin răspuns, managerul va răspunde repede şi sincer la problemele ridicate de subordonaţi.

Dacă se practică acest sistem de solicitare şi răspuns, comunicarea prin dialog în cadrul grupului de muncă îsi poate dezvolta funcţia sa de motivare.

Dificultati in comunicarea organizationala

Sistemele de comunicare, la rândul lor, pot suferi de anumite patologii, cauzate de o proiectare defectuoasă. Ele pot fi grupate în trei categorii, fiind de fapt problemele legate de:

Volumul informaţiei. Sistemele de informare procesează de obicei o cantitate uriaşă de informaţie, ceea ce are ca efect imposibilitatea exploatării tuturor datelor pe care le emite / recepteaza organizaţia. Se produc de asemenea, blocaje de informaţie sau intermitenţe în fluxurile comunicaţionale. La fel de posibil este să se producă şi cazul invers: sistemele procesează o cantitate insuficientă de informaţii sau privilegiază anumiţi actori din spaţiul organizaţional. Cazul tipic este cel al directorului care ia decizii de unul singur, pornind de la informaţii parţiale.

Calitatea foarte scăzută a informaţiei. De foarte multe ori datele sunt imprecise sau irelevante pentru obiectivele sau aşteptările organizaţiei. Informaţiile sunt foarte greu accesibile, acest lucru nedatorându-se neapărat precarităţii tehnologice, ci lipsei de dinamism a rolurilor de emiţător/receptor. O altă problemă foarte frecventă este lipsa de adecvare între momentul în care este nevoie de anumite date şi momentul în care acestea sunt efectiv furnizate/primite. De obicei, informaţiile ajung prea târziu la beneficiar, ceea ce are un impact negativ asupra eficienţei organizaţiei.

Propagarea defectuoasă a informaţiei. Viteza de difuzare a informaţiilor este în general prea lentă. Există şi cazuri în care este prea rapidă şi atunci anumite date care pot avea o importanţă considerabilă sunt iremediabil pierdute. Nu se realizează propagarea informaţiilor pe orizontală, ci numai pe verticală. În această situaţie, persoanele implicate direct în îndeplinirea scopurilor organizaţiei sunt private de accesul la informaţie, ceea ce evident, afectează funcţionarea eficientă a întreprinderii. O altă problemă este decodarea incorectă de către anumite persoane, care conduce la greşeli de interpretare.

Pregatirea si derularea sedintelor

Şedinţele sunt specifice „muncii în echipă”. Acestea ocupă o mare parte din timpul managerilor, dar şi al angajaţilor.

Şedinţa poate fi definită ca o activitate în grup, în cadrul căreia are loc un schimb oral de informaţii sau de opinii; este *„o formă institutionalizată a dialogului din organizaţie, desfăşurată după reguli precise în vederea realizării unui scop bine stabilit, care nu poate fi atins prin nici o altă formă de comunicare orală sau scrisă”.*

Încadruluneiorganizaţiişedinţeleaucascop:

• transmiterea unor informaţii, opinii şi/sau decizii;

• culegerea unor informaţii de la participanţi;

• analiza unor probleme;

• luarea unor decizii de către participanţi.

Managerul, prin modul de organizare şi conducere a unei şedinţe, comunică respectul faţă de participanţi şi modul în care îşi asumă responsabilitatea pentru activitatea desfăşurată. Acest lucru este evident dacă managerul:

• organizează şedinţele numai când există un scop;

• cere participanţilor să vină pregătiţi şi să-şi prezinte opiniile cât mai concis;

• alocă timpul necesar fiecărui punct de pe ordinea de zi;

• încurajează exprimarea opiniilor;

• evită discuţiile în afara ordinei de zi stabilită;

• nu permite monopolizarea discuţiei de către o persoană;

• asigură un climat de comunicare adecvat;

• rezolvă cu tact eventualele dezacorduri şi conflicte;

• asigură tragerea unor concluzii şi precizarea unor măsuri pentru implementarea deciziilor luate.

Tipuri de şedinţe

După finalitatea formelor de activitate în echipă sunt identificate cinci tipuri fundamentale de şedinţe: decizionale, de informare, de armonizare, de explorare, de incursiune, caracterizate după cum urmează:

• **Decizională:**

- conducătorii stabilesc dezvoltarea organizaţiei în perspectivă, modul de îndeplinire a sarcinilor, repartizarea resurselor etc.

• *De informare*:

- se transmit decizii adoptate de organe ierarhice de pe diferite nivele;

- se transmit informaţii necesare desfăşurării performante a activităţii;

- se culeg/se transmit informaţii de către şeful direct.

• **De armonizare:**

- sunt specifice pentru managerii unor compartimente de muncă între care nu există nici un raport de subordonare ierarhică;

- au drept scop asigurarea cooperării între diferitele compartimente atât în procesul pregătirii unor decizii cât şi în implementarea lor.

• **De explorare:**

- au drept scop promovarea unor idei noi;

- apelează la anumite tehnici ca de ex. brainstorming.

- accentul se pune pe imaginaţia participanţilor.

• **De incursiune*:***

- participanţii pornesc de la o idee bine definită pe care au sarcina s-o transforme într-un proiect operaţional;

- accentul se pune pe precizia tehnică a programului.

Reguli de desfăşurare a unei şedinţe

Eficienţa unei şedinţe depinde mult de felul în care este condusă. Specialiştii recomandă o serie de reguli a căror respectare influenţează reuşita unei şedinţe, astfel:

Deschiderea şedinţei:

• respectarea cu stricteţe a orei fixate;

• formularea clară a scopului şedinţei;

• formularea pozitivă a ideilor;

• folosirea cuvintelor care să facă ideile interesante;

• limitarea comentariului introductiv la 1-2 minute.

Dezbaterea propriu-zisă:

• dezbaterea să se fixeze din primele minute pe fondul problemei;

• încurajarea participanţilor de a judeca independent, prin adresare de întrebări de genul: care sunt alternativele? Care pare cea mai bună soluţie şi de ce? care factori nu au fost luaţi în considerare?

• calmarea momentelor de tensiune;

• evitarea digresiunilor care pot să apară;

• asigurarea continuităţii şedinţei pe problemele pentru care a fost convocată;

• respectarea timpului programat pentru şedinţă.

Concluzii:

• expunerea concluziilor la sfârşit de către conducătorul şedinţei;

• comunicarea unui plan de măsuri şi a unor termene pentru acţiune şi raportare;

• sublinierea contribuţiilor valoroase aduse în timpul discuţiei;

• în ce măsură au fost atinse obiectivele propuse şi ce acţiuni revin participanţilor în viitor.

Managmentul Documentelor

Cu cat proiectul este mai mare, cu atat devine mai dificil pentru membrii echipei si pentru ceilalti participanti la proiect sa isi transmita informatii. Acest lucru se adevereste in special cand mai mult de o persoana lucreaza cu o sumedenie de informatii. Daca managerul de proiect nu ia in considerare aceste documente in avans, echipa proiectului va ajunge in final sa aiba probleme din cauza unor informatii vitale omise. Aces lucru genereaza de obicei confuzie si extra-efort reluand lucrul care trebuia deja sa fie complet.

In general, ideea de managementul documentatiei este asemanatoare cu ceea ce poate fi realizat cu ajutorul managementului pe calculator. Managementul codului este de preferat sa fie facut cu ajutorul unui instrument care poate schimba software-ul sau al unei baze de date care tine evidenta actelor de proprietate sau a celor de preluare. Fara acest tip de instrumente ar fi foarte dificil de dezvoltat sau sustine proiecte de software de mare anvergura. In mod similar, documentele ar trebui sa fie gestionate si controlate in special la proiectele mari.

Dupa ce un document este creat, membrii echipei trebuie sa stie unde ar trebui acesta sa fie stocat. In functie de software-ul dumneavoastra si de sofisticare, documentul ar putea intra intr-un fisier dintr-o retea electronica, intr-un alt pe hard-drive-ul dumneavoastra sau un fisier cu pachet de software pentru management. Dupa ce documentul este creat, trebuie sa stii cine va avea acces la el. Cele mai mlte dintre documente ar putea fi deschise tuturor membrilor echipei proiectului, dar numai dumneavoastra hotarati ca ei sa vada documentele- fara a le schimba, insa. Ar trebui sa ajungeti la un acord in privinta numelui intregului fisier original si numelui reviziilor. De exemplu, daca actualizezi un document, este bine ca versiunea ulterioara s-o inlocuiasca pe cea originala? Poate ar tebui sa salvati documentul original si apoi sa denumiti nol document versiunea 2. Acesti pasi fac parte din procedurile manageriale de creare a unui proiect.

Sa privim si la rapoartele de stadiu. Ar tebui sa stabiliti regulile de numire a rapoartelor de stadiu cu ceva timp inainte. Daca fiecare membru al echipei trimite un raport de stadiu catre manager, nu va dura mult pana cand managerul de proiecte va avea zeci si sute de rapoarte de stadiu. Daca formatul numelui documentului este: Data/Nume/Raport de stadiu, rapoartele se vor sorta in ordine cronologica. Daca numele fisierului este: Nume/Raport de status/Data, se vor sorta dupa persoana. Poate managerul de proiect ar trebui sa stearga Rapoartele de Status dupa ce le reciteste. Toate aceste intrebari sunt componente ale managementului documentatiei.

Managementulul documentatiei este insignifiant pentru proiectele mici. Pentru cele mari, aceste procese trebui sa fie planificate in avans sau se vor confrunta cu munca in plus care va fi nesigura, plina de confuzii, atunci cand proiectul este in plin progres.

Date structurate si nestructurate

Informatiile pot fi stocate in oricare dintre cele doua stadii: struturat sau nestructurat. Informatiile structurate se refera la date stocate intr-un format repetitiv si tructurat. Datele structurate sunt de felul tabelurilor, fisierelor, baze de date, depozite de date etc. Acest tip de date este usor de stocat si accesat de progamele de calculator. Pe de alta parte, datele nestructurate pot fi intr-u format care este mai usor de procesat de un om, sar mai greu de accesat de un program electronic. Informatiile nestructurate includ documente, imagini, grafice, video, audio etc. Datele nestructurate pot fi pot fi procesate cu greu si de calculator, dar ideile principale sunt mai bine asimilate de om. Desi documentele sunt grija principala a multor echipe de proiect, conceptul de managementul documentatiei poate fi extins pe tot proiectul dumneavoastra pentru a include orice tip de date nestructurate, ca cele de mai sus. Cu alte cuvinte, daca proiectul dumneavoastra genereaza fisiere audio sau video, puteti folosi aceleasi tehnici cu privire la alegerea denumirii, indexare, stocare in magazie etc. Exemple de
date structurate sau nestructurate sunt aratate in tabelul de mai jos

Informatii structurate	**Informatii nestructurate**
Arie, nota, fisier, tabel	Documente, poze, grafice, texte, video, chat-uri
Coduri, modele, script-uri	Dificil de gasit instrumente, desi astazi exista multe
Bazarea pe instrumente, baze de date	Instrumente de management ale documentatiei
Instrumente de codificare in management	Posibilitatea de a organiza fara ajutorul instrumentelor
Greu de organizat fara instrumente sau structura	

Notiuni de baza in Managmentul Documentatiei

Cu cat proiectul este mai mare, cu atat este nevoie de mai multa de rigoare si structura pentru managementul documentatiei. Poti sfarsi printr-o mare incurcatura incercand sa salvezi si sa gasesti documente daca nu treci printr-o planificare amanuntita a documentelor inainte de timpul limita.

Aceste fapte nu reprezinta un proces in sine, atat timp cat multe dintre ele pot fi luate in considerare si implementata in orice ordine:

- **Decide unde vei stoca documentele.** Echipa proiectului ar trebui sa aiba o arie comuna, sau depozit, pentru a stoca documente. Acest loc ar putea fi un fisier, pachet de software pentru managementul documentatiei, un dulapior pentru dosare etc. Managerul de proiect trebuie sa fie sigur ca documentele nu sunt stocate in locatii multiple in functie de preferintele ficarui membru al echipei. Daca acest lucru se intampla, echipa va avea probleme in a gasi documente importante atunci cand are nevoie de ele-in special daca au fost efectute schimburi intre membii echipei.
- **Decide ce fel de documente vei include.** Echipa are, de asemenea, nevoie sa determine tipurile de documente care vor fi adaugate la stocul de documente. Daca acest stoc poate contine orice document in orice stadiu de formare, inclusiv schite si documente din aria de lucru a fiecarui membru al echipei. Totusi, este de asemenea obisnuit pentru fiecare membru al echipei sa aiba o arie de lucru pentru documentele proprii si ca depozitul de documente sa conina numai forme finisate si aprobate ale documentelor.
- **Defineste o structura oganizationala si fizica a unui document.** O data ce stii unde vei stoca documentele vei putea stabili si registrul sau structura fisierului. Acest lucru va oferi indrumare membrilor echipei sa poata stoca documentele atunci cand au nevoie. Primul pas este sa definiti o vedere logica asupra a cum ar trebui sa fie organizate documentele. Viziunea logica inseamna ca folosesti o schita pentru feed- back. O data ce ai un acord asupra acestei viziuni trebuie sa o implementezi in registrul specific sau in instumentul specific. Structura trebuie sa fie usor de inteles si usor de folosit pentru a gasi informatii relevante. Dupa ce ati creat aceasta viziune logica asupra anumitor proiecte, veti incepe sa vedeti asemanarile si ati putea gasi acest lucru benefic pentru a crea o structura organizationala standard logica pentru tote proiectele.
- **Definiti standardele de denumire.** Poate fi dificil sa gasiti documente, chiar daca aveti o structura organizationala buna. O denumire standard va face acest aspect mai usor. Un exemplu a fost descris pentru denumirea conventiilor de numire a Rapoartelor de Stadiu. O conventie ar putea fi: 20061201 Joe Smith Raport de Stadiu. In aceasta schema, toate Rapoartele de Stadiu care se incadreaza intr-o marja de timp se vor sorta impreuna. Pe de alta parte, Joe Smith 20061201 Raport de Stadiu se va sorta dupa persoana. Managerul de proiect trebuie sa se asigure ca toata lumea foloseste aceleasi tipare de denumire.

- **Hotarati daca unele dintre documente au nevoie de variante multiple.** Managerul de priect trebuie sa stabileasca daca vor fi salvate multiple versiuni al documentului sau doar utlima varianta. Multe documente, cum ar fi Fisa de Proiect, trebuie sa aiba toate versiunile aprobate salvate. Pentru aceste documente, conventia de denumire va avea nevoie de un numar serial. De exemplu, proiectulinitial s-ar putea numi: ABC Fisa de Proiect 1. daca va fi revizuit, numele proiectului va deveni ABC Fisa de Proiect

  2. Puteti inca sa va intoarceti la versiunea initiala daca este necesar. Pe de alta parte, documente cum ar fi Situatiile Dificile au doar versiunea curenta si istoricul informatiilor este salvat in document. Versiunea curenta inlocuieste in permanent versiunea precedenta, asa ca nu are sens sa pastrati mai multe versiuni.

- **Decide daca (si cum) o sa aduci documentul in stadiul de acceptare.** Cand documentele au nevoie de aprobare, in special daca procesul de aprobare poate fi mai lung, e important sa semnalezi stadiul de aprobare al documentului. De exemplu, e important sa stii daca o instiintare pe care o citesti este o aprobare sau o ciorna. Ar fi o solutie sa aveti librarii intregi pe post de documente pe parcursul procesului. Indicatorii generali de document sunt: schita, munca in desfasurare si finalul. Cand un document este creat, este in categoria schita. Cand documentul circula pentru aprobare, este mutat in categoria munca in desfasurare. Cand documentul este aprobat, este mutat in folderul final.

- **Definiti formatul standard al documentelor.** Drumul catre citirea si redactarea documentelor este mai usor daca urmeaza cu toate un format standard cum ar fi fontul sau marimea fontului. In plus, echipa poate crea note de subsol, coperti sau un tabel de continut. Acest lucru va face ca toata documentatia sa aiba un stil standard

Identificati instrumentele standard de documentatie (optional). Echipa are nevoie de un set de instrumente pentu procesarea documentatiei. In mod normal acest lucru nu reprezinta o problema daca echipa este specializata pe acelasi domeniu. Totusi, lipsa instrumentelor poate reprezenta o problema daca membrii echipe fac parte din structuri organizationale diferite, tari diferite sau companii diferite. De exemplu, ceva atat de simplu ca un instrument de prelucrare a cuvintelor, nu este de obicei o problema. Totusi, daca aveti furnizori sau vanzatori in echipa, poti observa ca unii folosesc MS Word si altii WordPerfect. In mod similar, toti membrii echipei trebuie sa aiba acelasi software. O data ce software-ul standard a fost identificat, trebuie sa va asigurati ca intreaga echipa foloseste acelasi program. Cu alte cuvinte, daca vreti sa folositi MS Word XP in proiectul dumneavoastra, asigurati-va ca toti membrii au MS Word XP. Uneori documentele nu vor putea fi puse la share daca persoana care le-a creat si cititorul nu au aceeasi versiune software.

4.5. Managementul achizitiilor in proiecte

PRINCIPII ÎN ACHIZIŢII PUBLICE

În proiectarea cadrului legal al achiziţiilor publice din România s-au avut în vedere principiile general acceptate în Europa în acest domeniu. Astfel, la adoptarea oricărei decizii în procesul de achiziţii publice, trebuie avute în vedere următoarele principii:

Principiul nediscriminarii, respectiv asigurarea conditiilor de manifestare a concurentei reale pentru ca orice operator economic, indiferent de nationalitate sa poata participa la procedura de atribuire si sa aiba sansa de a deveni contractant. Acest principiu nu se limiteaza numai la aspectele privind nationalitatea operatorilor economici.

Principiul utilizării eficiente a fondurilor publice, respectiv aplicarea, în cadrul sistemului concurenţial, a criteriilor economice pentru atribuirea contractului de achiziţie publică, cu scopul de a obtine valoare pentru banii cheltuiti. ***Efecte obţinute:***

- obţinerea celei mai bune valori pentru fondurile publice, întotdeauna considerate ca fiind insuficiente în raport cu necesităţile;
- supravegherea costurilor procesului de achiziţie publică, înţelegând prin aceasta, atât costurile aferente administraţiei cât şi costurile aferente ofertantului.

Principiul recunoasterii reciproce, respectiv acceptarea:

- produselor, serviciilor, lucrarilor oferite in mod licit pe piata Uniunii Europene;
- diplomelor, certificatelor, a altor documente, emise de autoritatile competente din alte state;
- specificatiilor tehnice, echivalente cu cele solicitate la nivel national.

Principiul transparenţei, respectiv punerea la dispoziţia celor interesaţi a tuturor informaţiilor referitoare la aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziţie publică. ***Efecte obţinute:***

- posibilitatea anticipării succesiunii activităţilor pe parcursul derulării unei proceduri;
- asigurarea „vizibilităţii" regulilor, oportunităţilor, proceselor, înregistrărilor datelor de ieşire şi rezultatelor;
- claritatea documentelor elaborate pe parcursul derulării procesului de achiziţie;
- înţelegerea de către potenţialii candidaţi/ofertanţi a necesităţilor obiective ale autorităţii contractante şi a modului în care aceste necesităţi se reflectă în cadrul cerinţelor din documentaţia de atribuire.

Principiul tratamentului egal, respectiv aplicarea, în mod nediscriminatoriu, a criteriilor de selecţie şi criteriilor pentru atribuirea contractului de achiziţie publică astfel încât orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii să aibă şanse egale în competiţia pentru atribuirea contractului respectiv.

Efecte obţinute:

- instituirea unui cadru bazat pe încredere, cinste, corectitudine şi imparţialitate pe tot parcursul derulării procedurii;
- furnizarea, concomitent, către toţi cei implicaţi într-o procedură de achiziţii publice a informaţiilor aferente procedurii;
- eliminarea elementelor de natură subiectivă care pot influenţa deciziile în procesul de atribuire a contractelor de achiziţie publică. **Nici o autoritate contractantă nu are dreptul să acorde tratament preferenţial unei companii doar pentru simplul motiv că este situată în oraşul respectiv.**

Principiului asumării răspunderii pentru deciziile luate şi acţiunile realizate de către toţi cei implicaţi în procesul de achiziţie.

Principiului proporţionalităţii conform căruia există un echilibru între cerinţele stabilite pentru calificare, criteriul de atribuire a contractelor de achiziţie publică şi natura şi gradul de complexitate a obiectului contractului. Aplicarea acestor principii conduce la realizarea unei proceduri de atribuire a contractului de achiziţie publică caracterizată prin:

- corectitudine
- eficienţă
- accesibilitate la informaţii.

În orice situaţie, orice decizie a autorităţii contractante trebuie să reflecte principiile enunţate mai sus. În procesul de aplicare a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziţie publică, orice situaţie pentru care nu există o reglementare explicit, se interpretează prin prisma principiilor menţionate.

Nerespectarea principiilor

Procedura de atribuire se consideră afectată în cazul în care se îndeplinesc în mod **cumulativ** următoarele condiţii:

- În cadrul documentaţiei de atribuire şi / sau în modul de aplicare a procedurii se constată erori sau omisiuni care au ca efect încălcarea principiilor
- Autoritatea contractantă nu poate adopta măsuri corective deoarece acestea ar conduce la încălcarea principiilor.

PROCESUL DE ACHIZIŢII PUBLICE

Def iniţii

În sensul legislaţiei în vigoare, următorii termini au următoarele semnificaţii:

Acceptarea ofertei câştigătoare - comunicarea privind rezultatul procedurii de atribuire prin care autoritatea contractantă îşi manifestă acordul de a se angaja juridic în contractul de achiziţie publică ce va fi încheiat cu ofertantul a cărui ofertă a fost desemnată câştigătoare;

Acord-cadru - înţelegerea scrisă intervenită între una sau mai multe autorităţi contractante şi unul sau mai mulţi operatori economici, al cărei scop este stabilirea elementelor/condiţiilor esenţiale care vor guverna contractele de achiziţie publică ce urmează a fi atribuite într-o perioadă dată, în mod special în ceea ce priveşte preţul şi, după caz, cantităţile avute în vedere;

Candidat - oricare operator economic care a depus candidatura în cazul unei proceduri de licitaţie restrânsă, negociere sau dialog competitiv;

Candidatură - documentele prin care un candidat îşi demonstrează situaţia personală, capacitatea de exercitare a activităţii profesionale, situaţia economică şi financiară, capacitatea tehnică şi profesională, în vederea obţinerii invitaţiei de participare pentru depunerea ulterioară a ofertei, în cazul aplicării unei proceduri de licitaţie restrânsă, negociere sau dialog competitiv;

Concurent - oricare operator economic care a prezentat un proiect în cadrul unui concurs de soluţii;

Contract de achiziţie publică - contractul comercial care include şi categoria contractului sectorial, cu titlu oneros, încheiat în scris între una sau mai multe autorităţi contractante, pe de o parte, şi unul sau mai mulţi operatori economici, pe de altă parte, având ca obiect execuţia de lucrări, furnizarea de produse sau prestarea de servicii, în sensul prezentei ordonanţe de urgenţă;

Contract de concesiune de lucrări publice - contractul care are aceleaşi caracteristici ca şi contractul de lucrări, cu deosebirea că în contrapartida lucrărilor executate contractantul, în calitate de concesionar, primeşte din partea autorităţii contractante, în calitate de concedent, dreptul de a exploata rezultatul lucrărilor pe o perioadă determinată sau acest drept însoţit de plata unei sume de bani prestabilite;

Contract de concesiune de servicii - contractul care are aceleaşi caracteristici ca şi contractul de servicii, cu deosebirea că în contrapartida serviciilor prestate contractantul, în

calitate de concesionar, primeşte din partea autorităţii contractante, în calitate de concedent, dreptul de a exploata serviciile pe o perioadă determinată sau acest drept însoţit de plata unei sume de bani prestabilite;

Contractant - ofertantul care a devenit, în condiţiile legii, parte într-un contract de achiziţie publică;

Documentaţie de atribuire - documentaţia ce cuprinde toate informaţiile legate de obiectul contractului de achiziţie publică şi de procedura de atribuire a acestuia, inclusiv caietul de sarcini sau, după caz, documentaţia descriptivă;

Drept special sau exclusiv - dreptul care rezultă din orice formă de autorizare acordată, conform prevederilor legale sau ca urmare a emiterii unor acte administrative, de o autoritate competentă şi care are ca efect rezervarea desfăşurării de activităţi în domeniul anumitor servicii publice numai de către una sau de către un număr limitat de persoane, afectând în mod substanţial posibilitatea altor persoane de a desfăşura o astfel de activitate;

Întreprindere publică - persoana juridică ce desfăşoară activităţi economice şi asupra căreia se exercită direct sau indirect, ca urmare a unor drepturi de proprietate, a participaţiilor financiare sau a regulilor specifice prevăzute în actul de înfiinţare a întreprinderii respective, influenţa dominantă a unei autorităţi contractante; prezumţia de exercitare a influenţei dominante se aplică în orice situaţie în care, în raport cu o astfel de persoană, una sau mai multe autorităţi contractante se află, direct ori indirect, în cel puţin unul dintre următoarele cazuri:

- deţin majoritatea capitalului subscris;

- deţin controlul majorităţii voturilor în organul de conducere, cum ar fi adunarea generală;

- pot numi în componenţa consiliului de administraţie, a organului de conducere sau de supervizare mai mult de jumătate din numărul membrilor acestuia;

Licitaţie electronică - procesul repetitiv realizat după o primă evaluare completă a ofertelor, în care ofertanţii au posibilitatea, exclusiv prin intermediul mijloacelor electronice, de a reduce preţurile prezentate şi/sau de a îmbunătăţi alte elemente ale ofertei; evaluarea finală trebuie să se realizeze în mod automat prin mijloacele electronice utilizate;

Mijloace electronice - utilizarea echipamentelor electronice pentru procesarea şi stocarea de date care sunt difuzate, transmise şi recepţionate prin cablu, radio, mijloace optice sau prin alte mijloace electromagnetice;

Ofertant - orice operator economic care a depus ofertă în termenul de depunere a ofertelor indicat în anunţul/invitaţia de participare;

Ofertă - actul juridic prin care operatorul economic îşi manifestă voinţa de a se angaja din punct de vedere juridic într-un contract de achiziţie publică; oferta cuprinde propunerea financiară şi propunerea tehnică;

Operator economic - oricare furnizor de produse, prestator de servicii ori executant de lucrări
- persoană fizică/juridică, de drept public sau privat, ori grup de astfel de persoane cu activitate în domeniul care oferă în mod licit pe piaţă produse, servicii şi/sau execuţie de lucrări;

Operatorul sistemului electronic de achiziţii publice - persoană juridică de drept public care asigură autorităţilor contractante suportul tehnic destinat aplicării, prin mijloace electronice, a procedurilor de atribuire – in prezent ASSI (Agenţia pentru Serviciile Societatii Informationale);

Procedură de atribuire - etapele ce trebuie parcurse de autoritatea contractantă şi de către candidaţi/ofertanţi pentru ca acordul părţilor privind angajarea în contractul de achiziţie publică să fie considerat valabil; procedurile de atribuire sunt: licitaţia deschisă, licitaţia restrânsă, dialogul competitiv, negocierea, cererea de oferte, concursul de soluţii;

Propunere financiară - parte a ofertei ce cuprinde informaţiile cu privire la preţ, tarif, alte condiţii financiare şi comerciale corespunzătoare satisfacerii cerinţelor solicitate prin documentaţia de atribuire;

Propunere tehnică - parte a ofertei elaborată pe baza cerinţelor din caietul de sarcini sau, după caz, din documentaţia descriptivă;

Sistem de achiziţie dinamic - proces în întregime electronic, limitat în timp şi deschis pe întreaga sa durată oricărui operator economic care îndeplineşte criteriile de calificare şi selecţie şi care a prezentat o ofertă orientativă conformă cu cerinţele caietului de sarcini.

Sistemul electronic de achiziţii publice - SEAP - desemnează sistemul informatic de utilitate publică, accesibil prin internet la o adresă dedicată, utilizat în scopul aplicării prin mijloace electronice a procedurilor de atribuire;

Vocabularul comun al achiziţiilor publice - CPV - desemnează nomenclatorul de referinţă aplicabil contractelor de achiziţie publică, adoptat prin Regulamentul nr. 2.195/2002/CE al Parlamentului European şi al Consiliului privind vocabularul comun al achiziţiilor publice, publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L 340 din 16 decembrie 2002, asigurând corespondenţa cu alte nomenclatoare existente.

Termene de aşteptare - termenele la care se face referire la art. 205 alin. (1) şi art. 206 alin. (3), după împlinirea cărora pot fi încheiate contractele care intră în sfera de aplicare a prezentei ordonanţe de urgenţă;

Zile - zilele calendaristice, în afara cazului în care se prevede expres că sunt zile lucrătoare. Termenul exprimat în zile începe să curgă de la începutul primei ore a primei zile a termenului şi se încheie la expirarea ultimei ore a ultimei zile a termenului; ziua în cursul căreia a avut loc un eveniment sau s-a realizat un act al autorităţii contractante nu este luată în calculul termenului. Dacă ultima zi a unui termen exprimat altfel decât în ore este o zi de sărbătoare legală, o duminică sau o sâmbătă, termenul se încheie la expirarea ultimei ore a următoarei zile lucrătoare.

Autoritatea Nationala pentru Reglementarea şi Monitorizarea Achiziţiilor Publice - ANRMAP - este institutia care gestioneza sistemul de achizitii publice din România, având ca rol fundamental formularea la nivel de conceptie, promovarea si implementarea politicii în domeniul achizitiilor publice.

Consiliul Naţional pentru Soluţionarea Contestaţiilor – CNSC (organism administrativ- jurisdicţional independent) – soluţionează contestaţiile formulate în cadrul procedurilor de atribuire, înainte de încheierea contractelor.

Unitatea pentru Coordonarea şi Verificarea Achiziţiilor Publice – UCVAP – verifică aspectele procedurale aferente procesului de atribuire a contractelor de achiziţie publică prin observatori.

CE ESTE PROCESUL DE ACHIZIŢII PUBLICE?

Procesul de achiziţii publice reprezintă ansamblul activităţilor ce se întreprind pentru:

- **atribuirea**
- **încheierea**
- **îndeplinirea**

unui **contract de achiziţie publică** şi prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii.

CE ESTE CONTRACTUL DE ACHIZIŢIE PUBLICĂ?

Contractul de achiziţie publică este un act juridic cu titlu oneros, încheiat în formă scrisă, între autoritatea contractantă şi contractant.

După **natura acţiunii** deosebim contract de:

> ***furnizare,*** al cărui obiect este dobândirea definitivă sau temporară a unuia sau mai multor produse, pe baza:

- cumpărării,
- cumpărării în rate,
- închirierii,
- leasing-ului, cu sau fără opţiune de cumpărare.

> ***servicii,*** al cărui obiect este prestarea uneia sau mai multor activitati, al căror rezultat este nematerial, inclusiv cele de:

- întreţinere,
- reparaţie,
- instalare,
- proiectare.

> ***lucrări****,* al cărui obiect este:

- execuţia
- proiectarea cât şi execuţia uneia sau mai multor lucrări de construcţii

CINE ESTE AUTORITATEA CONTRACTANTĂ?

Oricare:

- ***autoritate publică***
  - aşa cum este definită în Constituţie, inclusiv autoritatea judecătorească
- ***instituţie publică de interes local sau general,***
  - autonomă *sau*
  - aflată în subordinea sau sub controlul unei autorităţi publice.
- ***persoană juridică****,* alta decât cele de mai sus, şi care a fost înfiinţată pentru a **desfăşura activităţi de interes public fără caracter comercial** şi care:
  - fie este finanţată din fonduri publice;
  - fie este în subordinea sau sub controlul unei autorităţi sau instituţii publice;

- fie în componenţa organului de conducere sau de supervizare, mai mult de jumătate din numărul membrilor sunt numiţi de către o autoritate sau o instituţie publică;

- ***persoană juridică de drept privat*** ce desfăşoară activităţi relevante în unul dintre sectoarele de utilităţi publice - apă, energie, transporturi şi telecomunicaţii - şi care:

- se află, direct sau indirect, sub influenţa dominantă a uneia dintre persoanele juridice de mai sus, *sau*
- beneficiază de drepturi speciale sau exclusive pentru desfăşurarea unor astfel de activităţi.
- ***Persoană fizică sau juridică care a obţinut o finanţare de la un organism de drept public*** *dacă respectivul contract este finanţat sau subvenţionat în mod direct, mai mult de 50% de către un organism de drept public, în condiţiile art. 9 lit.c si c[1] şi art. 10 din OUG 34.*

Notă: Autoritatea contractantă, care dobândeşte calitatea de concesionar în urma unui contract pentru concesiune de lucrări, are obligaţia de a aplica prevederile legii când atribuie contracte de lucrări către terţe părţi cu scopul îndeplinirii obligaţiilor asumate prin contractul de concesiune de lucrări.

Atenţie! *Este posibilă asocierea între autorităţi contractante cu scopul atribuirii, în comun, a unui contract de achiziţie publică. Prin această asociere nu se constituie o nouă persoană juridică.*

CINE ESTE CONTRACTANT ?

Oricare persoană fizică sau juridică, de drept privat, română sau străină şi căreia în calitate de:
furnizor,**executant** *sau* **prestator** i s-a atribuit un contract de achiziţie publică.

Furnizorul, executantul sau prestatorul are dreptul de a participa la procedura de atribuire a contractului: fie în nume propriu, fie în asociere, fie ca subcontractor.

Notă: Nu au dreptul de a participa la o procedură, sub sancţiunea excluderii, două sau mai multe filiale/sucursale ale aceleiaşi societăţi-mamă.

Atentie! *Furnizorul, executantul sau prestatorul străin beneficiază în România de acelaşi regim privind participarea de care beneficiază şi cel român în ţara în care furnizorul, executantul sau prestatorul străin este rezident.*

CARE ESTE OBIECTUL ACŢIUNII CONTRACTULUI?

Obiectul ***acţiunii*** contractului de achiziţie publică poate fi:

- unul sau mai multe produse
- una sau mai multe lucrări de construcţii
- unul sau mai multe servicii.

Definiţii!

-» Produs - orice obiect fizic sau altfel de bun, cuprins în CPV, care nu este definit ca fiind serviciu sau lucrare.

-» Produsele similare - acele produse cu acelaşi uz sau uz similar care pot fi interschimbabile şi care, potrivit schemei de structură a CPV, sunt grupate, de regulă, în aceeaşi subclasă elementară.

-» Serviciu - orice activitate al cărui rezultat este nematerial, ca de exemplu activităţile de întreţinere, instalare, reparare, inclusiv de proiectare.

-» **Serviciile similare** - acele servicii care sunt grupate, în conformitate cu schema de structură a CPV, în aceeaşi subclasă elementară.

-» **Lucrare** - oricare dintre activităţile de construcţii cuprinse in Anexa 1 la OUG 34 sau orice combinaţie a acestora care conduce sau nu la un rezultat menit să îndeplinească, prin el însuşi, o funcţie tehnico-economică.

-» **Lucrările similare** - acele lucrări de construcţii care sunt grupate, în conformitate cu schema de structură a CPV în aceeaşi subclasă elementară.

ETAPELE PROCESULUI DE ACHIZIŢIE PUBLICĂ

Cu cât etapele şi activitatile din cadrul unui proces sunt mai bine identificate şi planificate, cu atât eficienţa şi eficacitatea procesului, cât şi maniera de desfăşurare şi monitorizare a acestuia sunt semnificativ îmbunătăţite. Calendarul întregului proces (etapele precum şi activităţile din cadrul acestora) trebuie stabilit în avans. Dacă activităţile nu sunt definite în mod clar în fază incipientă acest lucru se va reflecta în timpi adiţionali pentru definitivarea acestora.

Aceste aspecte trebuie avute permanent în vedere pentru realizarea cât mai eficientă a managementului următoarelor etape: **1. Planificare achiziţii, 2. Iniţiere şi lansare procedură,**
3. Derulare procedură, 4. Finalizare procedură, 5. Administrare contract

ÎNTOCMIREA DOCUMENTAŢIEI DE ATRIBUIRE

Asiguraţi-vă că documentatia de atribuire cuprinde toate informaţiile, mai precis:

I. FIŞA DE DATE A ACHIZIŢIEI

Fişa de date a achiziţiei specifică, printre altele, următoarele:

- cerinţele de calificare;
- modul de elaborare a ofertei (inclusiv conţinutul acesteia);
- modalitatea de prezentare şi data limită pentru prezentarea ofertelor;
- momentul şi locul deschiderii ofertelor;
- criteriul aplicat pentru atribuirea contractului de achiziţie public;
- factorii luaţi în considerare pentru evaluarea ofertelor.

Atenţie:

- *Scopul cerinţelor de calificare este de a reduce riscul neîndeplinirii sau îndeplinirii necorespunzătoare a contractului de către ofertantul declarat câştigător. De aceea, acestea trebuie să fie solicitate avându-se în vedere specificul şi complexitatea contractului. Pe de altă parte, aceste cerinţe nu trebuie să limiteze în mod artificial competiţia.*
- *A nu se confunda **factorii de evaluare** a contractului cu **criteriile de calificare** a operatorilor economici. Factorii de evaluare a contractului se referă numai la propunerea tehnică şi financiară.*
- *Elementele ce caracterizează capacitatea tehnico-financiară a ofertantului (capacitate tehnică şi capacitatea economico-financiară) nu constituie factori de evaluare a contractului deoarece ele nu caracterizează oferta.*
- *Atunci când se aplică criteriul "oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic", se vor preciza în mod clar punctajele şi algoritmul de acordare al acestora. Punctele acordate trebuie să reflecte avantajele pe care autoritatea contractantă le asteaptă şi pentru care nu dispune de capacitatea de a le evidenţia prin caracteristici tehnice. Dacă ar beneficia de această capacitate atunci aceste avantaje aşteptate s-ar transforma în cerinţe minime obligatorii şi ar aplica criteriul "preţul cel mai scăzut".*

II. CAIETUL DE SARCINI

Caietul de sarcini reprezintă Secţiunea II din Documentatia de Atribuire

Conţine specificaţiile tehnice ale produselor / lucrărilor / obiectului serviciului ce urmează a fi achiziţionat. Reprezintă documentul în baza căruia se întocmeşte propunerea tehnică şi determină propunereafinanciară.

Pentru ca ofertanţii să răspundă în mod realist la cerinţele autorităţii contractante şi pentru a nu afecta competiţia, asiguraţi-vă că specificaţiile tehnice sunt definite clar şi concis şi nu sunt restrictive.

Prin **specificaţiile tehnice** se stabilesc **caracteristici** referitoare la:

- nivelul calitativ,
- nivelul tehnic,
- nivelul de performanţă,
- siguranţa în exploatare,
- dimensiunile,
- terminologie şi simboluri,
- teste şi metode de testare,
- mod de ambalare, etichetare, marcare,

Pentru **contractele de lucrări**, specificaţiile tehnice conţin şi prescripţii privind:

- proiectare şi calcul, dacă este cazul.
- verificări,
- inspecţii,
- tehnici, procedee şi metode de construcţie,
- orice alte condiţii cu caracter tehnic în legătură cu:
  - materii prime şi materiale utilizate,
  - părţi ale lucrării,
  - lucrarea în ansamblul ei, şi pe care autoritatea contractantă este capabilă să le descrie
- condiţii de recepţie a lucrărilor.

Specificaţiile tehnice se prezintă numai prin referire la:

- standarde naţionale care adoptă standarde europene,
- alte autorizări/omologări sau specificaţii tehnice comune utilizate în Comunitatea Europeană

În cazul în care nu există astfel de standarde, atunci specificaţiile tehnice vor fi definite prin:

- referire la alte standarde naţionale
- alte referinţe de natură tehnică, cu precizarea menţiunii „sau echivalent”.

Se interzice: definirea unor specificaţii tehnice prin indicarea:

- unei anumite origini/surse sau producţie,
- unui procedeu special,
- unei mărci de fabrică sau de comerţ,
- unui brevet de invenţie,
- unei licenţe de fabricaţie,
- oricăror alte cerinţe care ar avea ca efect favorizarea unuia sau mai multor ofertanţi.

In cazul in care nu există posibilitatea de a descrie specificatia tehnica fara precizarea unei marci, procedeu, licente etc. se va preciza în mod obligatoriu menţiunea “sau echivalent”

Se recomandă ca, acolo unde este posibil, caracteristicile tehnice şi de performanţă considerate esenţiale (minime şi obligatorii) să fie prezentate sub forma unui tabel. Valorile parametrilor trebuie să fie exprimate prin minimale şi maximale sau intervale.

III. FORMULARE

- **cu caracter obligatoriu,**
- **cu caracter opţional,**

IV. CONTRACTUL

Contractul de achiziţie publică este un act juridic cu titlu oneros, în care fiecare parte urmăreşte a-şi procura un avantaj (satisfacere necesităţi – oportunitate de a vinde, noi contracte, demonstrare eficientă şi calitate, competitivitate, referinţă).

Părţile contractului:

- ***Autoritatea contractantă***
- ***Contractantul***

Tipul contractului este dat de obiectul ***preponderent ca valoare:***

- ***De furnizare***
- ***De servicii***
- ***De lucrări***

Contractul de achiziţie publică conţine:

- Preambul (temeiul legal, denumire părţi, definiţii aplicabile, interpretare)
- Clauze contractuale obligatorii (obiectul, preţul, durata, sancţiuni, documente, obligaţii)
- Clauze contractuale specifice (subcontractori, garanţia de bună execuţie, modalitate ajustare preţ, termene, recepţii, inspecţii, teste, ambalare, marcare, transport, asigurări, alte condiţii).

Se recomandă preluarea tuturor clauzelor prezentate în modelele din Documentatia de atribuire (la care se pot adăuga şi altele specifice) şi care, în caz de litigiu, fac posibilă recunoaşterea drepturilor încălcate.

Recomandări:

Verificaţi concordanţa dintre informaţiile conţinute în secţiunile Documentatiei de atribuire şi anunţurile aferente procedurii de achiziţie.

a) Secţiunea I - Fişa de date a achiziţiei reflectă informaţiile prezentate în anunţul de participare.

b) Cuantumul garanţiei de participare este în sumă fixă şi se verifică utilizând relaţia: 1% x (val. estimată a contractului) < valoarea garanţiei de participare < 2% x (val. estimată)

c) In Secţiunea III aţi introdus formularul „SCRISOARE DE GARANŢIE BANCARĂ pentru participare cu ofertă la procedura de atribuire a contractului de achiziţie publică".

d) Există concordanta între termenul de valabilitate al ofertei şi termenul minim de valabilitate al garanţiei pentru participare: valabilitatea garanţiei pentru participare (exprimată în zile) > valabilitatea ofertei (exprimată în zile)

e) Asiguraţi-vă că aţi precizat clar coordonatele utilizate pentru obţinerea de clarificări la Documentatia de atribuire: adresa, telefon, fax, data şi ora limită recomandate de primire a solicitărilor de clarificări.

f) Asiguraţi-vă că adresa şi data limită pentru transmiterea ofertelor sunt precizate în mod clar. Este indicat să scoateţi în evidenta toate aceste informaţii (caractere îngroşate). Este de preferat să stabiliţi data limită în una din zilele lucrătoare ale săptămânii. Precizaţi clar ora până la care se primesc ofertele la sediul autorităţii contractante.

g) Asiguraţi-vă că adresa şi termenul limită pentru transmiterea contestaţiilor sunt precizate în mod clar.

h) Verificaţi dacă factorii de evaluare sunt prezentate în ordinea descrescătoare a ponderii acestora în total.

i) Verificaţi dacă paginile din Documentatiei de atribuire sunt numerotate corespunzător. Se recomandă formatul „pagina 1 din n".

j) Asiguraţi-vă că documentul reprezintă un tot unitar şi nu este constituit din foi volante.

Numirea comisiei de evaluare, componenta, atributiile si modul de lucru se face cu respectarea prevederileor din HG 925/2006 art. 71 - 83. Calitatea evaluării nu depinde de numărul membrilor comisiei ci de nivelul cunoştinţelor profesionale în domeniu al specialiştilor numiţi.

Pentru a evita situaţiile ce pot afecta modul de lucru al comisiei, se recomandă ca prin documentul de numire a comisiei să se stabilească un portofoliu de membri supleanţi care în orice moment pot deveni membri activi în cadrul comisiei de evaluare.

Autoritatea contractantă **poate angaja servicii de consultanţă / asistenţă tehnică pentru evaluarea ofertelor** (numirea de experţi externi cooptaţi pe lângă comisia de evaluare).

Document aţi a descri pt ivă

Documentaţia descriptivă are rolul caietului de sarcini şi se întocmeşte pentru **procedurile de dialog competitiv şi negociere**.

Conţine:

- descriere necesităţi, obiective, constrângeri;
- informaţii pentru identificarea soluţiilor;
- primele de acordat la dialogul competitiv (după caz);
- posibilitate de dialog sau negociere în runde succesive.

NOTĂ : *Pentru atragerea unui număr cât mai mare de participanţi se pot utiliza şi alte mijloace de informare la nivel naţional. Aceste metode de informare suplimentare sunt esenţiale pentru eficienţa procedurii şi pentru a demonstra diligenţa autorităţii contractante în derularea procedurii.*

DERULAREA PROCEDURII

Deschiderea ofertelor

a) Asiguraţi-vă că membrii comisiei de evaluare au semnat declaraţia de confidenţialitate şi imparţialitate.

b) Se verifică de către membrii comisiei de evaluare:

- existenţa:
  - garanţiei de participare la licitaţie
  - depunerii ofertei până la data limită de depunere a ofertelor
  - documentelor care însoţesc oferta
- respectarea de către ofertanţi a regulilor formale de:
  - **depunere a ofertelor**: plic închis şi sigilat, original **şi** număr de copii etc.
  - **prezentare a ofertelor:** existenţa ofertelor alternative; formular de ofertă semnat şi ştampilat etc.

c) Se anunţă următoarele:

- denumirea (numele) ofertanţilor;
- modificările şi retragerile de oferte;
- preţul (suma în lei şi TVA aferent) şi nivelul celorlalţi factori de evaluare în cazul în care criteriul de atribuire este “oferta cea mai avantajoasă din punct de vedere economic”
- perioada de valabilitate a ofertei;
- propuneri de oferte alternative (dacă este cazul);
- orice alte detalii care se consideră necesare şi care nu **afectează principiul confidenţialităţii.**

d) Se întocmeşte «Procesul verbal al şedinţei de deschidere a ofertelor»

e) Se distribuie, sub semnătură, o copie a Procesului verbal al şedinţei de deschidere publică a ofertelor tuturor participanţilor la şedinta. Celorlalţi operatori economici implicaţi în procedură care nu sunt prezenţi la momentul finalizării procesului verbal li se va transmite printr-una din metodele de comunicare precizate în legislaţie.

Notă : Nici o ofertă nu poate fi respinsă la deschidere, cu excepţia:

i. ofertelor care au fost depuse după data si ora limită de depunere sau la o altă adresă decât cele stabilite în anunţul de participare;

ii. ofertelor care nu fac dovada constituirii garanţiei pentru participare, în cuantumul, forma si având perioada de valabilitate solicitate în documentaţia de atribuire.

Garanţia de participare

Se solicită atunci când există un risc, eventual un comportament necorespunzător al operatorilor economici. Cuantumul garanţiei de participare este maxim 2% din valoarea estimată a contractului. Valabilitatea garanţiei de participare este cel puţin valabilitatea ofertei.

Modalităţi de constituire:

- instrument de garantare emis în condiţiile legii de o societate bancară ori de o societate de asigurări;
- ordin de plată sau filă CEC, pe care se specifică destinaţia;
- bani cash la casierie.

Garanţia de participare se restituie în 3 zile de la depunerea garanţiei de bună execuţie şi ofertanţilor necâştigători se restituie după data expirării termenului de depunere a unei contestaţii cu privire la această decizie, dar nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la această dată.

Evaluarea ofertelor

Începând din acest moment, procedura de atribuire a contractului este similară cu un turneu de tenis:

Eliminarea într-o anumită etapă determină ieşirea din competiţie.

Succesiunea activităţilor pe parcursul procesului de evaluare:

a) Se examinează mai întâi documentele care dovedesc eligibilitatea şi înregistrarea;
b) Se examinează documentele care dovedesc îndeplinirea cerinţelor minime privind capacitatea tehnică şi capacitatea economico-financiară;
c) Se examinează propunerea tehnică;
d) Se examinează propunerea financiară;
e) Se întocmeşte raportul de evaluare.

Pe parcursul evaluării, comisia de evaluare va solicita clarificările pe care le consideră necesare pentru evaluarea fiecărei oferte, specificând termenul de transmitere a acestora.

Notă: ***Înainte de a lua o decizie privind respingerea unei oferte*** *cu un preţ neobişnuit de scăzut în raport cu celelalte, se vor solicita şi analiza detaliile şi precizările cu privire la oferta în cauză. Detaliile şi precizările solicitate ofertantului se referă, în acest caz, la:*

- *fundamentarea economică a modului de formare a preţului ofertei;*
- *soluţii tehnice adoptate sau condiţii deosebit de favorabile de care beneficiază ofertantul pentru îndeplinirea contractului respectiv.*

O ofertă poate fi respinsă dacă este:

INACCEPTABILA	**1.** *ofertele care au fost depuse după data si ora limită de depunere sau la o altă adresă decât cele stabilite în anunţul de participare;* **2.** *ofertele care nu fac dovada constituirii garanţiei pentru* participare, în cuantumul, forma si având perioada de valabilitate solicitate în documentaţia de atribuire. **3. ofertele** depuse de un ofertant care nu deplineste una sau mai multe dintre cerinţele de calificare stabilite în documentaţia de atribuire sau nu a prezentat, documente relevante în acest sens **4.** constituie o alternativa la prevederile caietului de sarcini **5.** nu asigura respectarea reglementărilor obligatorii referitoare la condiiile specifice de munca si de protectie a muncii, atunci când aceasta cerinta este formulată în conformitate cu prevederile art. 34 alin. (2) din ordonanta de urgenta **6.** preţul, fără TVA, inclus în propunerea financiară, depăseste valoarea estimată comunicată prin anunţul /invitaţia de participare si nu există posibilitatea disponibilizării de fonduri suplimentare pentru îndeplinirea contractului de achiziţie publică respectiv **7.** preţul, fără TVA, inclus în propunerea financiară, depăseste valoarea estimată comunicată prin anunţul/invitaţia de participare si, desi există posibilitatea disponibilizării de fonduri suplimentare pentru îndeplinirea contractului de achiziţie publică respectiv, se constată existenţa a cel puţin uneia din următoarele situaţii:

	- preţul este cu mai mult de 10% mai mare decât valoarea estimată prevăzută în anunţul/invitaţia de participare; - încheierea contractului la preţul respectiv ar conduce la eludarea aplicării acelor prevederi ale ordonanţei de urgenţă care instituie obligaţii ale autorităţiicontractante în raport cu anumite praguri valorice. **8.** în urma verificărilor prevăzute la art. 202 si 203 din ordonanţa de urgenţă se constată că oferta are un preţ neobisnuit de scăzut pentru ceea ce urmează fi furnizat/prestat/executat, astfel îmcât nu se poate asigura îndeplinirea contractului la parametrii cantitativi si calitativi solicitati prin caietul de sarcini.
NECONFORMA	***1.*** *nu satisface în mod corespunzător cerinţele caietului de sarcini;* ***2.*** *conţine propuneri de modificare a clauzelor contractuale pe care le-a stabilit autoritatea contractantă în cadrul documentaţiei de atribuire, care sunt în mod evident dezavantajoase pentru aceasta din urmă iar ofertantul, desi a fost informat cu privire la respectiva situaţie, nu acceptă renunţarea la clauzele respective;* ***3.*** *conţine în cadrul propunerii financiare preţuri care nu sunt rezultatul liberei concurenţe si care nu pot fi justificate;* ***4.*** *în cadrul unei proceduri de atribuire pentru care s-a prevăzut defalcarea pe loturi, oferta este prezentată fără a se realiza distincţia pe loturile ofertate, din acest motiv devenind imposibilă aplicarea criteriului de atribuire pentru fiecare lot în parte.* *5. ofertantul nu acceptă corecţia erorilor aritmetice sau viciilor de formă*

Erorile aritmetice se corectează numai cu acceptul ofertantului, după cum urmează:

a) dacă exista o discrepanta între preţul unitar si preţul total, trebuie luat în considerare preţul unitar, iar preţul total va fi corectat corespunzător;

b) dacă exista o discrepanta între litere si cifre, trebuie luată în considerare valoarea exprimată în litere, iar valoarea exprimată în cifre va fi corectată corespunzător.

Orice decizie a comisiei de evaluare trebuie să întrunească acordul a cel puţin două treimi din numărul membrilor săi. În caz de divergenţe de păreri între membrii comisiei de evaluare, conducătorul autorităţii contractante sau preşedintele acesteia are obligaţia de a solicita reanalizarea punctelor de divergenţă, în scopul finalizării în timp util a etapei de evaluare a

ofertelor şi de stabilire a ofertei câştigătoare. *În cazul în care comisia de evaluare nu ajunge la un acord, decizia finală se adoptă cu votul majorităţii membrilor săi.*

ATRIBUIREA CONTRACTULUI DE ACHIZIŢIE PUBLICĂ

Candidaţii/ofertanţii trebuie informaţi despre deciziile referitoare la:

- atribuirea contractului de achiziţie publică,
- încheierea acordurilor-cadru,
- admiterea într-un sistem de achiziţie dinamic
- dacă este cazul, anularea procedurii de atribuire şi eventuala iniţiere ulterioară a unei noi proceduri.

Comunicarea se realizează în scris şi nu mai târziu de 3 zile lucrătoare de la emiterea deciziilor respective. Comunicarea se transmite şi prin fax sau prin mijloace electronice. Dacă aceasta nu se realizează şi prin fax sau mijloace electronice atunci perioada de aşteptare inaintea semnării contractului se majorează cu 5 zile.

Ofertanţii/candidaţii care au fost respinşi sau a căror ofertă nu a fost declarată câştigătoare se informează asupra motivelor care au stat la baza deciziei respective, după cum urmează:

- fiecărui candidat respins, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere a candidaturii sale;
- pentru fiecare oferta respinsă, motivele concrete care au stat la baza deciziei de respingere.
- fiecărui ofertant care a prezentat o ofertă acceptabilă, conformă si corespunzătoare, dar care nu a fost declarată castigătoare, caracteristicile şi avantajele relative ale ofertei/ofertelor câstigătoare în raport cu oferta sa, numele ofertantului căruia urmează să i se atribuie contractul de achiziţie publică sau, după caz, ale ofertanţilor cu care urmează să se încheie un acord- cadru.

Contractul de achiziţie publică se semnează după o perioadă de aşteptare. Perioada de aşteptare poate fi utilizată de persoanele care se simt lezate de un act al autorităţii contractante în legatură cu procedura de achiziţie publică, pentru a-l contesta.

DOSARUL ACHIZIŢIEI PUBLICE

Activităţile desfăşurate în cadrul unei proceduri de atribuire a contractului se regăsesc în dosarul achiziţiei publice, cu scopul de a determina în orice moment trasabilitatea procedurii.

Pentru a demonstra diligenţa sa pe perioada derulării procedurii şi pentru a se conforma normelor interne de auditare, este recomandat ca autoritatea contractantă să includă în dosarul achiziţiei publice toate înregistrările ce fac referire la derularea procedurii.

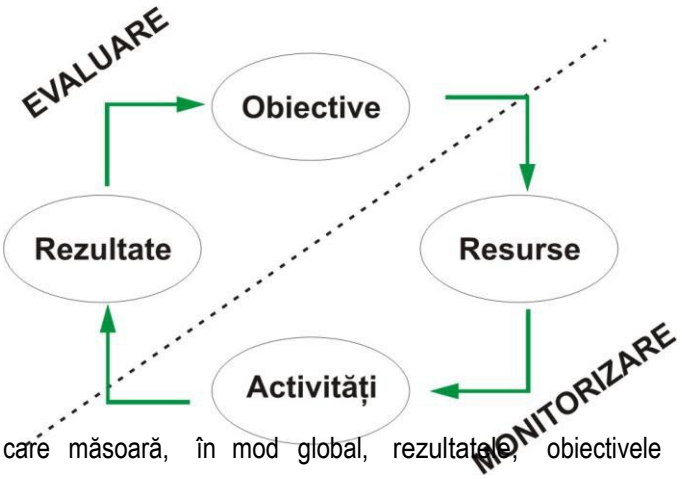
Dosarul achiziţiei publice:

- se păstrează atâta timp cât contractul de achiziţie publică produce efecte juridice şi, oricum, nu mai puţin de cinci ani de la data finalizării contractului respectiv;
- poate fi pus la dispoziţia oricărei autorităţi publice interesate spre consultare, cu condiţia ca nici o informaţie să nu fie dezvăluită dacă dezvăluirea ei ar fi contrară legii, ar împiedica aplicarea legii, ar afecta interesul public, ar prejudicia interesul comercial legitim al părţilor sau ar afecta libera concurenţă;
- poate fi pus la dispoziţia organelor abilitate de a ridica documente care pot servi la dovedirea fraudelor, contravenţiilor sau infracţiunilor.

Notă: legiuitorul enumeră în cadrul Capitolului VI, art. 213, din ordonanţă, documentele considerate necesare pentru trasabilitatea procedurii şi pentru dovedirea aplicării principiilor stabilite prin lege. Verificaţi succesiunea activităţilor din derularea procedurii aşa cum sunt acestea prezentate în Dosarul achiziţiei publice şi evitaţi înregistrarea cu „bis”.

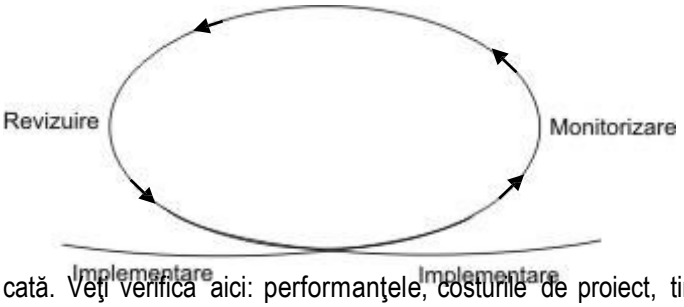
Capitolul 5 – Monitorizarea şi Evaluarea proiectului

5.1. Monitorizarea proiectelor
5.2. Încheierea şi evaluarea proiectelor



Monitorizarea este o unealta de management care ajută la urmărirea şi înţelegerea progresului făcut în realizarea obiectivelor proiectului. Ea se concentrează asupra analizei performanţelor pe termen scurt comparate cu ceea ce s-a planificat.

Evaluarea, este o unealtă de apreciere, care măsoară, în mod global, rezultatele, obiectivele şi impactul proiectului şi asigură date pentru proiecte similare în viitor. Se poate face la finalul proiectului sau pot avea loc evaluări intermediare. În momentul în care pe baza informaţiilor colectate în urma monitorizării sau a evaluărilor intermediare se acţionează corectiv, sau în vederea îmbunătăţirii proiectului, exercităm control asupra proiectului.



Revizuirile apar pe parcurs, si se opereaza de cate ori este necesar, dupa etapele de monitorizare.

Revizuirea planului are ca ţintă menţinerea lui pe traiectoria planificată. Veţi verifica aici: performanţele, costurile de proiect, timpul, şi scopul, şi veţi putea observa dacă vă aflaţi în planul gândit de voi sau nu.

Revizuirea procesului, se referă la modul în care se lucreaza si cum sunt indeplinite sarcinile, pentru că aceasta afectează în mod direct performanţa.

Planificarea trebuie sa specifice si momentele in care se face monitorizare si evaluare, situatiile in care se fac revizuiri si in a cui responsabilitate intra acestea.

5.1. Monitorizarea proiectelor

Monitorizarea este procesul de colectare sistematică şi analizare a informaţiilor cu privire la activităţile proiectului. Monitorizarea ne ajuta să efectuăm o verificare regulată a ceea ce facem în mod curent; informaţiile pot reprezenta indicatori atât cantitativi, cât şi calitativi. Dacă nu colectăm datele pe parcursul desfăşurării proiectului cum vom aprecia la sfârşit dacă este bine sau nu ce anume am făcut? Dacă nu avem informaţii suficiente, vom fi nevoiţi să ne amintim sau să inventăm date şi atunci corectitudinea şi transparenţa vor avea de suferit.

A monitoriza înseamnă a cerceta ceea ce se întâmpla în timp ce se întâmplă.

Cemonitorizăm?

√ resurseleinvestiteînproiect: umane, materiale, financiare, informaţionale, de timp

√ activităţile: respectarea planificării şi a standardelor cantitative şi calitative pentru fiecare

√ procesul de luare a deciziilor:

- ce decizii sunt luate
- cine este implicat în luarea deciziilor
- cine nu este implicat în luarea deciziilor

Etapealemonitorizării:

- colectarea permanentă a informaţiilor (ceea ce se întâmpla în timp ce se întâmplă)
- punerea laolaltă a informaţiilor şi datelor pentru a vedea ce s-a realizat pe parcurs
- evaluarea măsurii în care obiectivele au fost atinse sau problema rezolvată
- tragerea concluziilor şi folosirea experienţei pentru viitor

Avemladispoziţieurmătoarelesursedeinformaţiipentrumonitorizare:

- **Statistici:** răspund la întrebările cât de mult? câţi / câte?
- **Informaţiile calitative:** răspund la întrebările ce am făcut? ce efecte a avut ceea ce am făcut?
- **Jurnalele:** răspund la întrebările cine a făcut? ce? şi când?
- **Observaţiile:** răspund la întrebările ce văd ? şi ce aud?
- **Interviuri şi chestionare**

O monitorizare bună şi sistematică presupune colectarea informaţiilor de la membrii, clienţii şi beneficiarii organizaţiei. În mod ideal, aceasta se face rugând persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la nişte întrebări în cadrul unui interviu. Întrebările pot fi deschise sau închise. Prin întrebări închise, numărul variantelor de răspuns posibile este stabilit de către cel care intervievează. Întrebările deschise aduc, de obicei, mai

multă informaţie, dar răspunsurile la ele sunt mai greu de prelucrat. O monitorizare bună implică, adesea, folosirea atât a întrebărilor închise, cât şi a celor deschise.

Trecerea în revistă a datelor obţinute

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Este doar colectarea informaţiilor. Pasul următor îl reprezintă coroborarea informaţiilor obţinute şi a datelor şi exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celui care le foloseşte. Prin trecerea în revistă se obţin informaţii care indică, de exemplu, ce activităţi au fost derulate sau servicii oferite într-o anumită perioadă de timp, cum şi de către cine au fost folosite.

Monitorizarea unui proiect necesită abilităţi şi dedicare. Deşi se spune că *"numai nebunii controlează lucrurile în ordine, geniul se descurcă şi în haos",* în realitate a ţine lucrurile în ordine necesită tot atâta talent, mai ales atunci când sunt implicaţi oameni şi trebuie împărtăşite informaţii.

Prin urmare controlul desfăşurării activităţilor proiectului, controlul timpului şi controlul resurselor umane sunt esenţiale în această fază.

Atenţie !!! În cursul implementării, poate apărea ideea realizării unor schimbări care par să ducă la creşterea performanţei proiectului. Înainte de a realiza schimbarea, reveniţi la problema, scopul şi obiectivele iniţiale pentru a vă asigura dacă schimbarea este într-adevăr benefică. Uneori, asemenea "idei geniale" pot deturna proiectul de la scopul iniţial.

Controlul timpului

Nu există proiect care să se realizeze exact conform planificării aşa cum nu există meteorolog care să prevadă mereu vremea cu exactitate. Pe de altă parte, nerespectarea planificării cuprinde în ea potenţialul unor evoluţii necontrolate ale proiectului. Controlul proiectului urmăreşte observarea oricăror abateri de la planificare, investighează cauzele, apreciază consecinţele şi introduce corecturile necesare.

Primul lucru care se observa la o problema sunt efectele sale. Problemele de implementare ce ţin de timp se manifestă prin:

- nerespectarea termenelor pentru acţiuni,
- prea multe sarcini „aproape gata",
- prea multe „acţiuni prioritare" pe listă,
- număr crescut de întâlniri cu caracter extraordinar între membrii echipei,
- utilizarea de resurse suplimentare pentru a sprijini sectoarele critice.

Cel mai adesea, motivul principal invocat pentru nerespectarea timpului este neprevăzutul. Aceasta sugerează că un frumos plan „pe hârtie" a fost dat peste cap de cruda realitate...Este incontestabil că neprevăzutul apare. Mai mult, el apare sigur. Aici nu e nimic de făcut. Ceea ce se poate face este să gândim cum minimalizăm efectele pe care ceva neprevăzut le are asupra proiectului nostru. Documentarea detaliată, analiza minuţioasă şi realizarea unei planificări flexibile la schimbări reduce parţial riscurile.

Dar, odată început proiectul, modul cum reacţionăm la schimbări devine esenţial. Principalele cauze ale nerespectării planificării în timp apar prin introducerea de schimbări necontrolate care întârzie implementarea sau pentru că efectele schimbărilor necesare aduse proiectului sunt subestimate.

Efectele principale ale nerespectării planificării în timp se concretizează în creşterea costurilor sau reducerea performanţei proiectului. Aceste probleme pot fi rezolvate prin:

- monitorizare minuţioasă şi evaluare
- acţionând la timpul potrivit
- negociere, când e cazul
- acordarea de suficientă libertate de acţiune managerului de proiect
- sprijin pentru proiect din partea restului organizaţiei

Dar cum reducem riscul nerespectării programării iniţiale?

- prin dublarea planificării cu planuri alternative şi de rezervă (de contracarare a principalelor probleme ce pot apărea),
- monitorizarea cu atenţie a activităţilor care conţin multe elemente nesigure şi
- asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect (rapoarte privind progresul proiectului distribuite tuturor membrilor, întâlniri regulate etc.).

Controlul resurselor umane

De câte ori auzi „X nu a putut veni când am avut nevoie", „Z s-a îmbolnăvit şi n-am mai putut face nimic", „am ajuns să pierd timpul rezolvând sarcinile altora", „n-am reuşit să realizăm mare lucru, dar s-a muncit foarte mult".

Problemele legate de resursele umane sunt adesea cel mai greu de rezolvat. Ca şi problemele de timp, acestea pot fi mult reduse printr-o planificare bine gândită şi flexibilă la schimbări, mai degrabă decât superficială şi rigidă, însoţită de planuri de rezervă şi selectarea unei forţe de muncă flexibile.

Iată câteva probleme tipice şi cum se pot evita sau rezolva:

1. *Membri ai echipei de proiect care muncesc prea mult peste programul iniţial agreat sau care nu mai ajung să-şi termine treburile*. Aceasta poate fi fie o problema de planificare (nu au fost bine alese responsabilităţile, numărul de ore de muncă sau ocupantul postului), fie de control (monitorizarea respectării fişelor de post pentru fiecare membru şi evaluarea performanţei lor).
2. *Membri ai echipei de proiect care mai au şi altă muncă*. Pentru aceştia este importantă planificarea în timp a utilizării lor în cadrul proiectului, punerea de acord privind programul lor de lucru, respectarea cât mai mult posibil a planificării în timp a activităţilor şi monitorizarea permanentă a proiectului pentru a putea prevedea cât mai din timp schimbările, lăsându-le suficient timp pentru reconsiderarea programului cu celelalte obligaţii pe care le au. Aceleaşi recomandări se aplică şi în cazul în care aveţi nevoie de un anume expert pentru o parte a proiectului care are disponibilitate limitată.
3. *Membri ai echipei de proiect care părăsesc echipa*. Dezvoltarea de bune relaţii şi un bun sistem de comunicare în cadrul echipei cresc şansele ca aceştia să-şi anunţe în timp util plecarea şi deci veţi avea mai mult timp pentru a le găsi un înlocuitor.
4. *Persoane care devin brusc indisponibile* (boală, probleme personale). Poate fi evitată prin alegerea unei echipe flexibile şi dezvoltarea de planuri de contingenţă pentru asemenea cazuri.

Controlul resursel or şi costurilor

Folosirea corectă a banilor şi respectarea bugetului alocat sunt responsabilităţi majore ale managementului de proiect.

Aceasta presupune trei cerinţe de bază:

a). *bugetul iniţial a fost bine gândit*. Încă o dată planificarea riguroasă este esenţială. Un buget prost întocmit este un slab instrument de control

b). *bugetul este în continuu monitorizat pe parcursul proiectului*. Monitorizarea bugetului vă permite să ţineţi o evidenţă la zi a acestuia, să puteţi prevedea şi controla fluxul banilor şi să luaţi la timp măsuri pentru a evita depăşirea bugetului. Monitorizarea presupune existenţa unui sistem clar de raportare financiară

c). *nivelul de responsabilitate şi limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sunt bine clarificate pentru toţi membrii echipei*.

Si dacă, în ciuda acestora, proiectul intră într-o criză financiară?

Aveţi de ales între mai multe alternative:

- suplimentarea surselor de finanţare pentru proiect - de exemplu, acelaşi proiect poate fi depus spre finanţare la un alt finanţator;
  Atenţie !!! Se poate solicita finanţare numai pentru a acoperi acele costuri / cheltuieli care nu sunt deja acoperite din finanţarea anterioară. Niciun finanţator nu va fi de acord să finanţeze cheltuieli deja finanţate! Se acceptă cofinanţarea, nu dubla finanţare.
- nerealizarea în întregime a obiectivelor;
- nerespectarea calităţii;
- nerespectarea planificării în timp;
- oprirea proiectului.

În condiţiile în care există un contract de finanţare pentru un proiect care a ajuns la un anumit moment din ciclul său de viaţă nu mai poate atinge toate obiectivele propuse, este obligatorie consultarea cu finanţatorul şi obţinerea acceptului acestuia în vederea modificării contractului iniţial. Fără acceptul finanţatorului nu se poate continua! Acesta deţine controlul asupra fondurilor alocate proiectului şi le virează către echipa de proiect în mai multe tranşe cerând de la aceasta în permanenţă dovezi clare în sensul desfăşurării proiectului conform planificării.

Se poate ajunge în situaţia în care, dacă nu este respectată propunerea de proiect (cererea de finanţare), finanţatorul să decidă retragerea sprijinului financiar şi, mai mult, să solicite rambursarea sumelor alocate deja.

În cazul în care se decide chiar oprirea proiectului, decisive în luarea unei decizii vor fi de obicei politica sau prestigiul organizaţiei, mai degrabă decât implicaţiile financiare.

Atenţie !!! În proiectele cu finanţare din afara organizaţiei este nevoie ca orice modificare să fie adusă la cunoştinţa finanţatorului înainte de implementarea sa. Acordul acestuia este obligatoriu. Modificarea va fi cuprinsă într-un act adiţional la contractul de finanţare.

5.2. Încheierea şi evaluarea proiectelor

La terminarea proiectului e momentul să răspundem la întrebarea: A fost sau nu acesta un succes? Nu este suficient că suntem toţi mulţumiţi (sau bucuroşi că s-a terminat!), e nevoie de o apreciere obiectivă a reuşitei proiectului. Aceasta se realizează prin evaluare.

Un proiect cu adevărat de succes este realizat în timpul prevăzut, cu resursele alocate şi la nivelul de performanţă dorit. Evaluarea va trebui să răspundă la toate aceste elemente. **Evaluarea reprezintă emiterea de judecăţi privind progresul înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse.**

Ceevaluăm?

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale (resurse investite, activităţi desfăşurate, rezultate obţinute, impactul realizat) şi trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- în ce măsură proiectul si-a atins obiectivele şi dacă nu, de ce nu?
- în ce măsură activităţile 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 aţi învăţat pe parcursul proiectului?
- cum veţi utiliza experienţa dobândită prin proiect pentru proiectele viitoare?

Planul de evaluare trebuie să cuprindă informaţii despre modul în care vor fi culese informaţiile privind progresul proiectului (monitorizarea) şi felul în care se va aprecia măsura în care au fost atinse obiectivele şi rezultatele preconizate. Pentru a putea fi realizată, evaluarea necesită existenţa unei etape intermediare, monitorizarea, şi presupune stabilirea prealabilă a unor indicatori şi standarde de performanţă.

Atenţie !!!

1. Atât monitorizarea cât şi evaluarea nu au obiect şi sunt imposibil de făcut în mod efectiv atunci când proiectul nu are foarte bine clarificate şi formulate obiectivele.
2. Schema de monitorizare şi evaluare se stabileşte încă din faza de planificare a proiectului

(de ce se face, pentru cine, ce se monitorizează, de către cine, cum, când, ce se evaluează,

ce resurse sunt implicate în acest proces, cum vor fi folosite rezultatele), şi ea trebuie inclusă atât în planificarea activităţilor cât şi în buget.

Evaluarea presupune raportarea la o serie de criterii şi indicatori de performanţă:

Criteriile

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

Indicatorii

Indicatorii de performanţă reprezintă unităţile de măsură utilizate pentru evaluarea performanţei prin prisma criteriilor stabilite.

In funcţie de criteriul utilizat pentru evaluarea performanţei, indicatorii pot fi:

• cantitativi

Măsoară cantitatea (de servicii, de clienţi, de timp, etc.) şi sunt cei mai uşor de măsurat. De exemplu: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anume activitate, nr. de zile pe an, etc.

• financiari

Măsoară nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat, etc.) ci şi cele indirecte (chirie, întreţinere, administrare). De exemplu: costul pe unitate, etc.

• calitativi

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

• de proces

Se concentrează pe cum se lucrează, cum se iau deciziile privind derularea proiectului (cine este implicat în luarea deciziilor şi cum, cum se iau hotărârile, cum se transmit celor interesaţi, etc.)

• de impact

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

Caracteristici ale indicatorilor: direcţi, obiectivi, practici, senzitivi, legaţi în mod direct de rezultatele ce se măsoară.

Închiderea proiectului şi acceptarea oficială a rezultatelor acestuia

În această etapă, managerul de proiect derulează următoarele activităţi:

- obţine aprobările pentru acceptarea rezultatelor finale;
- întocmeşte şi înaintează rapoartele finale;
- informează partenerii în legătură cu închiderea proiectului şi cu rezultatele obţinute;
- se asigură că se închid conturile proiectului (în cazul în care au fost deschise conturi speciale pentru proiect);
- ajută echipa de proiect să se dizolve, ajută fiecare membru în parte să îşi asume noi responsabilităţi în organizaţia respectivă;
- realizează o evaluare a proiectului pentru uz intern;
- evidenţiază performanţele;
- anunţă public închiderea proiectului şi rezultatele care au fost obţinute;
- subliniază eventualele ţinte care nu au fost atinse.

Imediat după încheierea unui proiect sau chiar din fazele terminale ale acestuia poate începe prima fază din ciclul de viaţă al unui alt proiect. Mai ales în cazul organizaţiilor care funcţionează pe bază de proiecte este absolut obligatoriu să aibă o continuitate a proiectelor şi să se asigure de existenţa surselor de finanţare pentru noi proiecte chiar înainte de încheierea celor existente.

Criteriile de succes pentru orice proiect sunt, simultan, următoarele:

- respectă obiectivele cheie asumate iniţial;
- este finalizat la timp;
- este finalizat respectând limitele bugetului;
- este finalizat în conformitate cu standardele tehnice şi cele de calitate;
- este finalizat în conformitate cu domeniul de activitate stabilit iniţial;
- este finalizat printr-o alocare judicioasă a resurselor,
- produsul final este acceptat de către beneficiarii direcţi şi indirecţi, precum şi de finanţator.

Greşeli frecvente in managementul de proiect

Presiunea sub care se lucrează, de obicei, în timpul proiectelor, constituie terenul favorabil pentru greşeli. Nu vă lăsaţi seduşi de soluţii care par că oferă scurtături confortabile pentru reuşita proiectului!!!

1. Nu săriţi de la faza de concepţie (închegarea ideii de proiect) direct la faza de execuţie! Aţi putea fi tentat să faceţi acest lucru motivându-vă alegerea cu unul dintre următoarele raţionamente:
    a) Proiectele de acest tip au mai fost derulate de câteva ori, de ce trebuie să mai pierdem timpul cu planificarea?
    b) Proiectul de acum este diferit de tot ceea ce s-a întâmplat până acum, aşa că ce nevoie avem de planificare?
2. Nu săriţi în totalitate peste faza de concepţie, oricâtă experienţă aţi deţine în ceea ce priveşte proiectele!
3. Nu săriţi peste faza de evaluare şi corectare a planului propus iniţial!
4. Nu treceţi brusc de la un proiect la altul, nu trataţi cu superficialitate ultima fază, cea a închiderii proiectului.

Capitolul 6 – Finanţarea proiectului

6.1. Ce este finanţarea?
6.2. Cum funcţionează sistemul finanţărilor nerambursabile?
6.3. Realizarea unui proiect propus spre finanţare nerambursabilă
6.4. Relaţia cu finanţatorul
6.5. Fondurile Structurale

6.1. Ce este finanţarea?

Finanţarea reprezintă sprijinul financiar acordat de o instituţie sau organizaţie (organism finanţator) unei alte instituţii sau organizaţii în vederea derulării unui proiect care corespunde uneia sau mai multor priorităţi ale organismului finanţator.

Ce este un grant?
Grantul reprezintă contribuţia financiară la realizarea unui proiect care ii este oferită solicitantului fără obligaţia rambursării ulterioare.

Chiar dacă grantul reprezintă finanţare nerambursabilă, acest lucru nu înseamnă neapărat că acoperă în procent de 100% cheltuielile presupuse de proiect! În multe cazuri organismul finanţator cere o contribuţie din partea solicitantului care poate varia în funcţie de programul de finanţare. Solicitantul trebuie să demonstreze că deţine suma respectivă.
De asemenea, există finanţatori care finanţează numai o serie de costuri (denumite costuri eligibile şi care sunt menţionate în apelul la candidatură, în Ghidul solicitantului sau chiar în partea de buget din formularul de cerere). Important este de menţionat şi faptul că solicitantul
– organizaţia care primeşte finanţarea poate acoperi partea sa de contribuţie (în procent variabil în funcţie de program, după cum am menţionat anterior) inclusiv prin ceea ce se numeşte contribuţie în natură – in kind contribution.
Altfel spus, poate participa în cadrul proiectului, de exemplu, cu o sală pe care o deţine, necesară pentru derularea unui curs de formare, şi pentru care nu este necesar să plătească

o chirie, dar pentru care sunt calculate aceste costuri (costuri care în alte condiţii ar fi trebuit acoperite!).

De ce acordă finanţări nerambursabile diferite instituţii sau ONG-uri?

Finanţările nerambursabile sunt destinate sprijinirii desfăşurării unor activităţi - importante pentru anumite segmente ale societăţii sau pentru dezvoltarea de ansamblu. Pentru a primi finanţare aceste acţiuni trebuie să fie în acord cu obiectivele, interesele şi misiunea organismului finanţator.

Un alt motiv pentru care se acordă finanţări este promovarea imaginii organismului finanţator, celor care ajung să beneficieze de finanţări li se solicită, astfel, să menţioneze în toate documentele legate de proiect sprijinul primit.

Ce doresc finanţatorii?

Finanţatorii urmăresc atingerea unor obiective generale economice, sociale, culturale prin sprijinirea financiară a activităţilor unor organizaţii (firme, ONG, instituţii publice etc.) sau persoane. Pentru a se asigura că activităţile finanţate de ei se pliază perfect pe interesele şi misiunea lor, organismele finanţatoare stabilesc un set de reguli care trebuiesc urmate pentru a fi obţinută finanţarea. Obiectivele şi metodele acceptate de finanţator pentru îndeplinirea acestora trebuie foarte bine cunoscute de către solicitantul de finanţare, orice neconformitate putând duce la pierderea finanţării.

În multe cazuri putem vorbi despre finanţările acordate prin diferite programe ca despre adevărate campanii de relaţii publice pe care le derulează organismele finanţatoare. Cel mai bun exemplu este cel al Uniunii Europene.

Există un <**Ghid de identitate vizuală**> care trebuie studiat cu atenţie şi respectat cu stricteţe de organizaţiile sau instituţiile care primesc finanţări din fonduri europene. În acest ghid, care este disponibil on-line şi poate fi descărcat odată cu documentele necesare în momentul în care se completează o cerere de finanţare, este clar specificat faptul că :"proiectele finanţate de Uniunea Europeană au obligaţia de a asigura, în primul rând o bună vizibilitate a faptului că finanţarea este asigurată de către Uniunea Europeana [...]; imaginea Uniunii Europene va fi promovată cu prioritate".

Iată cum, Uniunea Europeana acordă o foarte mare importanta imaginii sale şi nu ratează nicio ocazie, de la un simplu sticker (*care, foarte ingenios, anunţă la intrarea într-un Internet Caffé: „aici se bate la tastele Uniunii Europene"*!), banner sau cărţi de vizită pe care staff-ul direct implicat într-un proiect cu finanţare europeană este obligat sa le prezinte, până la plăcile pentru amplasare permanenta obligatorii (lucru enunţat în contractul încheiat la începutul finanţării) pentru proiecte de infrastructura sau pentru instituţii nou-înfiinţate şi care anunţă, în mod evident, faptul că finanţarea pentru înfiinţarea respectivei instituţii a fost asigurată de Uniunea Europeană.

6.2. Cum funcţionează sistemul finanţărilor nerambursabile?

Etapa 1:

Finanţatorul îşi defineşte obiectivele şi ariile de interes, activităţile şi beneficiarii potenţiali pe care este dispus să ii finanţeze din resursele sale. Acum este elaborată metodologia pe baza căreia se va desfăşura întregul proces de finanţare.

Etapa 2 :

Finanţatorul lansează în mod public programul de finanţare pe care îl administrează. Are loc apelul la candidatura – **call-ul** –făcut de către organismul de finanţare şi însoţit de punerea la dispoziţia tuturor celor interesaţi a unui ghid al solicitantului care cuprinde în mod obligatoriu următoarele informaţii:

- obiectivele programului
- bugetul programului
- activităţile finanţate şi beneficiarii eligibili
- condiţiile pe care trebuie să le respecte cei interesaţi
- termenele de depunere a proiectelor
- valoarea maximă a finanţării nerambursabile
- grila de evaluare (aceasta va fi folosită după depunerea proiectelor pentru evaluarea acestora)
- informaţii legate de condiţiile în care va fi încheiat contractul de finanţare
- modelul contractului de finanţare
- diferite anexe....

De cele mai multe ori organismul finanţator pune la dispoziţia beneficiarilor o cerere de finanţare, de regulă sub forma unui formular standardizat precum şi alte documente auxiliare (modelul de plan de afaceri acceptat de finanţator, niveluri maxime acceptate pentru cheltuielile de natura diurnelor etc.)

Solicitanţii trebuie să depună proiectele pentru care solicită finanţări nerambursabile realizate în conformitate cu condiţiile prezentate în ghidul programului, abaterile ducând la respingerea proiectului.

Etapa 3:

În această etapă are loc pregătirea proiectului ce va fi depus spre finanţare (informare cu privire la condiţiile de eligibilitate, completarea formularului de cerere, respectarea TUTUROR condiţiilor impuse de finanţator!). În momentul în care acesta este finalizat, este depus la autoritatea finanţatoare.

ATENŢIE la respectarea termenului de depunere, orice minut de întârziere faţă de ora prevăzută determină neacceptarea proiectului.

Etapa 4:

La expirarea termenului până la care se depun proiectele, o comisie desemnată de organismul

finanţator începe procesul de evaluare a proiectelor depuse.

Pe baza criteriilor stabilite şi comunicate solicitanţilor prin ghidul solicitantului proiectele sunt evaluate şi primesc un punctaj. Ele sunt apoi ierarhizate descrescător în funcţie de punctajul obţinut, fiind declarate câştigătoare proiectele care au obţinut punctajele cele mai mari şi care solicită, în total, o sumă mai mică sau egală cu bugetul total oferit de finanţator pentru programul de finanţare respectiv.

Etapa 5:

Solicitanţii desemnaţi câştigători semnează cu autoritatea finanţatoare un contract de finanţare prin care se detaliază relaţiile dintre finanţator şi beneficiar (solicitantul al cărui proiect a fost declarat câştigător). Acest contract de finanţare odată semnat este actul pe care se bazează toate relaţiile dintre cele două părţi semnatare.

În condiţiile în care apar modificări după semnarea contractului (legate de buget, legate de parteneri etc.) acestea trebuiesc aduse la cunoştinţa finanţatorului care trebuie să îşi dea acordul asupra lor. În momentul în care acesta este de acord cu modificările propuse de către beneficiar, ele sunt consemnate printr-un act adiţional la contractul de finanţare.

Etapa 6:

Din acest moment începe implementarea efectivă a acţiunilor pentru care s-a obţinut finanţarea. Acestea trebuie să respecte întocmai planul prevăzut prin proiect şi mai ales termenele stabilite.

Faptul că la acest moment contractul de finanţare este deja semnat nu garantează beneficiarului obţinerea banilor. În condiţiile în care acesta nu îşi respectă angajamentele asumate poate să piardă finanţarea sau să primească o sumă mai mică decât cea stabilită.

Un astfel de caz poate apărea în condiţiile în care beneficiarul se abate de la planul iniţial şi face modificări în proiect fără să consulte mai întâi finanţatorul.

Pe întreaga desfăşurare a proiectului beneficiarul trebuie să menţină permanent relaţia cu finanţatorul şi să îl ţină pe acesta la curent cu evoluţia proiectului.

6.3. Realizarea unui proiect propus spre finanţare nerambursabilă

Cum să aleg un program de finanţări?

Trebuie parcurse mai multe etape:

1. ***Stabiliţi o listă de idei generale de proiect legate de activitatea organizaţiei din care faceţi parte pentru care doriţi să solicitaţi finanţare***. Consultaţi sursele de informaţii privitoare la programele de finanţări nerambursabile aflate în desfăşurare sau în pregătire pentru lansare.
2. ***Analizaţi obiectivele şi priorităţile diferitelor programe de finanţare, criteriile de eligibilitate, criteriile de evaluare a proiectelor***; evitaţi să interpretaţi 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:

a. eligibilitateaorganizaţiei care poate solicita finanţarea
   - tipul de organizaţie – organizaţie nonprofit, organizaţie nonguvernamentală, instituţie publică, autoritate publică, companie publică, firmă cu capital mixt etc.;
   - mărimea organizaţiei (număr de angajaţi şi cifră de afaceri/buget pe anul fiscal în curs sau precedent);
   - situaţia organizaţiei în momentul în care este depusă candidatura (nu înregistrează pierderi, nu este în stare de faliment, deţine resurse de finanţare solide).

b. eligibilitatea partenerilor cu care se poate derula proiectul (idem);

c. eligibilitatea tipurilor de activităţi care pot fi desfăşurate (activităţi de training, consultanţă, servicii, mobilităţi, construcţii, creare de produse, cercetare etc.);

d. eligibilitatea costurilor (suma minimă şi suma maximă care pot fi solicitate, raporturile dintre suma solicitată şi valoarea contribuţiei proprii, costuri de personal, investiţii în echipamente, investiţii în reabilitarea clădirilor etc.);

e. eligibilitatea zonei;

f. criterii de eligibilitate specifice / eligibilitate tehnică (ex. calitatea instalaţiilor tehnice existente, număr minim de depozite, avize din partea autorităţilor sanitare sau cele de protecţie a mediului).

Atenţie !!! În cazul unor competiţii de proiecte, înainte de redactarea propriu-zisă a propunerii, este utilă, acolo unde se poate, trimiterea unei scurte scrisori de intenţie care să prezinte, în linii mari, ideea de proiect, grupul ţintă vizat, soluţia propusă, impactul anticipat, experienţa instituţiei promotoare.

Scrisoarea are menirea de a evita situaţiile în care solicitanţii consumă resurse importante pentru a redacta propunerea, dar aceasta are din start şanse minime de a fi aprobată: nu intră în aria de interes a finanţatorului, instituţia promotoare nu are suficientă experienţă pentru a derula un eventual proiect, nu prezintă suficiente garanţii 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 finanţator şi domeniul de activitate propriu.

3. ***Analizaţi tipurile de proiecte finanţate anterior în cadrul programelor de finanţare*** (atenţie: de multe ori, finanţatorul modifică unele caracteristici ale licitaţiei curente de proiecte faţă de licitaţiile anterioare organizate în cadrul aceluiaşi program de finanţare).
4. ***Analizaţi condiţiile financiare***: suma minimă şi maximă care poate fi solicitată, nivelul şi structura contribuţiei cofinanţării care trebuie asigurată de solicitant.
5. ***Identificaţi termenul limită de depunere a proiectelor de finanţare***.
6. ***Utilizaţi adresele la care pot fi solicitate informaţii suplimentare*** (de obicei, prin intermediul email-ului sau fax-ului) pentru a clarifica nelămuririle care apar pe parcursul procesului de realizare a proiectului de finanţare.
7. ***Aveţi permanent în vedere data şi ora limită de depunere a proiectelor***.

Întrebările la care trebuie să răspundă o propunere de proiect, indiferent de formatul în care trebuie prezentată, sunt:

- Cine? (informaţii despre instituţia care depune proiectul şi despre echipa care îşi va asuma responsabilitatea pentru derulare);
- Ce? (informaţii despre aria de cuprindere / domeniul de activitate al proiectului);
- De ce? (informaţii despre ce îşi propune proiectul, ca obiective generale şi specifice);
- Cum? (informaţii despre metodologia de derulare efectivă a proiectului);
- Cu ce efect? (informaţii despre impactul proiectului);
- Asupra cui? (informaţii despre grupul ţintă vizat de proiect).

Recomandări privind propunerea în ansamblu

- Nu faceţi greşeli de ortografie sau de gramatică!
- Nu faceţi greşeli de tehnoredactare! Alocaţi suficient timp pentru a reciti propunerea după ce aţi asamblat toate rubricile!
- Utilizaţi diacriticele!
- Folosiţi aceleaşi caractere şi acelaşi corp de literă pe tot parcursul formularului!
- Nu folosiţi corpuri de literă care vi se par atrăgătoare, dar care îngreunează lectura.
- Respectaţi limitele de spaţiu, în cazul în care acestea au fost precizate de finanţator.

Atenţie !!!

• Acordaţi atenţie limitelor de spaţiu mai ales în cazul proiectelor care trebuie depuse prin înscrierea lor în baze de date electronice. De obicei, dacă limita de spaţiu 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 depăşeşte acest prag nu este pur şi simplu înregistrat. Completaţi rubricile formularului mai întâi în format Word, utilizaţi contorul de cuvinte sau de caractere, pentru a şti când trebuie să vă opriţi, la câte cuvinte trebuie să renunţaţi şi de abia după aceea treceţi la completarea online a formularului.

• Tot în situaţia în care depunerea formularului de candidatură se poate face doar online, verificaţi cu cea mai mare atenţie dacă puteţi reveni asupra formularului pentru a face modificări sau dacă, o dată completată o rubrică online, acest lucru are un caracter definitiv.

• Verificaţi dacă aveţi la dosar toate documentele solicitate: pagina de titlu, propunerea propriu-zisă, anexele. Asiguraţi-vă că ştiţi care documente trebuie depuse în original şi care pot fi depuse în copie.

• Completaţi toate rubricile formularului standard.

• În cazul în care aveţi nelămuriri în legătură cu orice aspect legat de propunere (cine semnează, câte exemplare sunt solicitate, ce situaţie financiară este exact avută în vedere etc.) daţi un telefon la agenţia de finanţare. Nu sunaţi pentru a întreba „cum trebuie să redactez rezumatul?”, „cu ce corp de literă trebuie să scriu, cu 12 sau cu 14?”, „trebuie să folosesc Times New Roman sau Arial?”, „pe ce stradă aveţi sediul?”, „cu ce autobuz ajung la sediul dumneavoastră?”.

• Asigurați-vă că știți cu exactitate dacă propunerea trebuie să aibă semnătură, cine trebuie să o semneze, unde trebuie să existe această semnătură! Dacă nu sunteți sigur 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.

• 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".

• Evitați exprimările greoaie, frazele lungi, cu multe propoziții subordonate. Încercați din când în când să citiți textul pe care îl redactați cu voce tare.

• Nu lăsați fraze neterminate.

• Stilul concis în care trebuie redactată propunerea nu este totuna cu stilul telegrafic. Nu utilizați exprimări de genul: „concepere suport curs" (pentru „conceperea suportului de curs"), „raportare finanțator" (în loc de „raportare către finanțator").

• Nu porniți de la premisa 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 mențineți 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 întreagă 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 de dinainte a termenului limită sau, mai rău, în dimineața zilei respective. Invariabil, în astfel de momente, computerul se

blochează, CD-urile se strică, faxul pe care trebuie să primiţi un act de la un partener sună tot timpul ocupat, imprimanta nu mai funcţionează, nu mai are toner sau hârtie, cineva s-a îmbolnăvit şi a trebuit să rămână acasă, se întrerupe curentul etc. Lăsaţi un interval de timp de cel puţin o zi între momentul când încheiaţi propunerea şi termenul limită de depunere.

• Acelaşi lucru şi în cazul în care propunerea trebuie trimisă doar în format electronic la o adresă de e-mail sau trebuie înscrisăîntr-obazădedateelectronică. În ultima zi de depunere, traficul pe Internet este considerabil mărit şi este posibil chiar să nu mai puteţi trimite propunerea deloc, din cauză că pagina de Internet a agenţiei de finanţare s-a blocat. Frecvent, agenţia de finanţare face precizarea că nu îşi asumă nici o responsabilitate pentru o astfel de situaţie.

• Verificaţiinformaţiacuprivireladatalacaretrebuietrimisăaplicaţia, dacă este vorba despre data poştei sau dacă este vorba despre data la care propunerea trebuie să ajungă efectiv la forul evaluator. În general, data solicitată este data poştei, dar nu vă bazaţi pe acest lucru; este frustrant să fi elaborat o propunere (aproape) perfectă şi să nu o puteţi trimite din cauza unei mici neatenţii.

•Nuvăepuizaţiînaceastămuncădeelaborareapropunerii şi nu enervaţi pe toată lumea din jur, mai ales când vă daţi seama că aţi intrat în criză de timp. Propunerea este foarte bună, este chiar foarte posibil să fie acceptată, dar dacă v-aţi creat la locul de muncă o imagine de persoană nervoasă, agitată, cu reacţii necontrolate, imaginea dumneavoastră în faţa colegilor are de suferit.

• Aveţi tot timpul în vedere imaginea de ansamblu a propunerii, chiar dacă o elaboraţi în momente diferite sau dacă aţi rugat şi alte persoane să vă ajute. Dacă propunerea este redactată în momente de timp diferite, trebuie să daţi atenţie tuturor modificărilor, revenirilor pe text, reformulărilor. Dacă într-un loc aţi precizat faptul că beneficiarii direcţi ai proiectului vor fi în număr de 100, iar două pagini după aceea, numărul lor a crescut la 120 (din cauză că aţi făcut o estimare ulterioară diferită), acest lucru nu poate crea decât confuzie în mintea evaluatorului şi proiecta impresia de neglijenţă. Lăsaţi suficient timp pentru a asambla diversele rubrici ale proiectului, pentru a le unifica şi armoniza, pentru a identifica eventualele scăpări.

• Aveţi grijă ca propunerea să aibă un aspect îngrijit! Nu mergeţi prin ploaie cu dosarul de candidatură, nu îl scăpaţi 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 fiţi pregătiţi pentru a le face faţă.

• Nu încercaţi să impresionaţi evaluatorii prin faptul că legaţi formularul de candidatură în piele,îlpredaţiîntr-un dosar filigranat sau de culoare portocalie!

• Daţi atenţia cuvenită informaţiei cu privire la numărul de exemplare! Este bine să evitaţi situaţia în care ajungeţi la sediul agenţiei de finanţare în ultima zi în care puteţi depune propunerea, cu o jumătate de oră înainte de închidere, să aveţi elaborată o propunere reuşită şi cu mari şanse de succes, să aflaţi de la colegul din faţa dumneavoastră că trebuie să aveţi trei exemplare în loc de două şi, din cauza aceasta să plecaţi acasă cu respectivele exemplare.

• Păstraţi un exemplar din propunerea pe care aţi depus-o la forul de evaluare (varianta finală, semnată, cu toate anexele, copiile după scrisorile de la parteneri, documente sau copii ale documentelor financiare). Păstraţi şi un exemplar al acestei propuneri în format electronic, cu precizarea că este vorba despre varianta propusă spre evaluare.

Ce se întâmplă, însă, după ce propunerea a fost aprobată?

În legătură cu momentul de după aprobarea propunerii, circulă o glumă. Managerul de proiect convoacă membrii echipei şi li se adresează astfel: „Am o veste bună şi una proastă. Cu care vreţi să încep?" Angajaţii răspund: „Cu vestea bună". „Vestea bună e că proiectul a fost aprobat". „Şi care e vestea proastă?". „Vestea proastă e că acum trebuie să îl şi derulăm".

- Informaţia cu privire la aprobarea proiectului este adusă la cunoştinţa conducerii organizaţiei / la cunoştinţa managementului superior.
- În cazul în care proiectul se derulează în parteneriat, sunt informaţi partenerii în legătură cu aprobarea proiectului. Beneficiarul şi partenerii decid asupra tuturor aspectelor legate de: contribuţia financiară, implicarea în activităţi, responsabilităţile fiecărei părţi. Este bine ca, în ceea ce priveşte parteneriatul, să nu intervină nici o modificare faţă de ceea ce a fost declarat şi stabilit în faza de redactare a propunerii. În cazul în care există, totuşi, modificări, acestea sunt întâi adjudecate între beneficiar şi parteneri şi după aceea aduse la cunoştinţa finanţatorului.
- Este semnat contractul între finanţator şi beneficiar. Sunt operate eventualele modificări în ceea ce priveşte bugetul, activităţile care vor fi finanţate efectiv, aria de cuprindere a proiectului (care poate fi restrânsă sau extinsă);
- Este adjudecată modalitatea de a acordare a finanţării (numărul tranşelor, valoarea fiecărei tranşe, condiţii în care finanţarea continuă, respective încetează).
- Sunt stabilite standardele tehnice şi de calitate ale produselor finale;

- Este aprobată componenţa echipei de proiect.
- Sunt stabilite modalităţile prin care beneficiarul menţine o legătură permanentă cu finanţatorul, persoana de contact, calendarul întâlnirilor între reprezentantul finanţatorului şi cel al beneficiarului.
- Este stabilit calendarul raportărilor:

Specialiştii în domeniu consideră că această etapă, de după aprobarea proiectului, are o existenţă de sine stătătoare în viaţa proiectului şi o numeşte „faza negocierii”. În această etapă, managerul de proiect trebuie să acorde importanţă următoarelor aspecte- cheie:

- Să cunoască la perfecţie modelul de contract pus la dispoziţie de finanţator;
- Să ştie şi să înţeleagă toate comentariile pe care evaluatorul le-a făcut vizavi de propunere,
- Să urmeze îndeaproape indicaţiile finanţatorului cu privire la întocmirea/completarea contractului;
- Să pregătească anexa care include detaliile /specificaţiile 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 şi evenimente-cheie, realizări care influenţează mersul ulterior al proiectului).

Problemele potenţiale asociate acestei faze de negociere sunt:

- Presiunea de timp (documentaţia trebuie pregătită într-un anumit interval de timp, de obicei scurt);
- Nemulţumirea din partea partenerilor (aceştia trebuie ţinuţi la curent în legătură cu modul în care evoluează negocierile);
- Numărul prea mare al activităţilor şi rezultatelor preconizate;
- Angajamentele prea ambiţioase (raportul dintre muncă şi cost este subevaluat pentru a produce o impresie bună asupra evaluatorului / finanţatorului);
- Dezechilibrul între munca, respectiv bugetul rezervate partenerilor.

6.4. Relaţia cu finanţatorul

- Este deschis un cont special, în care să fie efectuate plăţile de la finanţator către beneficiar.
- Sunt definitivate, din punctul de vedere al organizaţiei care derulează proiectul, atribuţiile şi responsabilităţile membrilor echipei.
- Membrii echipei sunt anunţaţi că proiectul a fost aprobat. Sunt oferite, de asemenea, informaţii cu privire la forma în care a fost aprobat – valoarea finanţării, activităţile aprobate spre finanţare, modalitatea de acordare a tranşelor etc.
- Managerul de proiect se asigură că are sprijinul din partea membrilor echipei, că aceştia au disponibilitatea şi posibilitatea de a participa în proiect.
- Sunt stabilite atribuţiile şi responsabilităţile fiecărui membru: ce activităţi vor desfăşura, care este calendarul acestor activităţi, timpul şi efortul pe care trebuie le investească pentru a realiza aceste activităţi.
- Este explicat modul în care funcţionează efectiv echipa: cine lucrează cu cine, cum şi când sunt raportate rezultatele, care dintre activităţi sunt dependente de încheierea altora.
- Se semnează contractele cu fiecare membru al echipei. În contract, sunt incluse informaţii exacte cu privire la: activităţile care trebuie depuse şi rezultatele preconizate, data de început şi de sfârşit a activităţilor, numărul de ore care trebuie dedicate activităţilor din proiect, modalitatea prin care munca în proiect este remunerată.
- Este consolidat, actualizat, reconfirmat planul proiectului. Planul reconfirmat devine planul de referinţă al proiectului. Raportarea diverselor stadii ale proiectelor se face prin comparaţia cu acest plan-ţintă.
- Sunt definite şi adjudecate procedurile prin care va fi monitorizată evoluţia proiectului, modalităţile de raportare a îndeplinirii sarcinilor, programul întâlnirilor periodice.
- Este lansat în mod oficial proiectul.

  Atenţie !!! În cazul în care lansarea proiectului are loc sub forma unui eveniment de anvergură, invitaţi să participe la eveniment reprezentanţi din partea finanţatorului.
- Planul de lucru actualizat, reconfirmat şi aprobat de finanţator începe să fie urmat îndeaproape.
- Eventualele schimbări care au intervenit în intervalul dintre redactarea propunerii, aprobarea proiectului şi momentul începerii sale efective sunt încorporate în planul proiectului. Orice modificare faţă de proiectul ţintă este semnalată finanţatorului, în vederea obţinerii acceptului acestuia. Există situaţii în care modificarea trebuie inclusă în contract. Acest lucru se face sub forma unui act adiţional, semnat de beneficiar şi de finanţator.

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

- Se face în permanenţă comparaţie între planul iniţial/proiectul ţintă şi modul de evoluţie în mediul real.
- Se întocmesc rapoartele cu privire la mersul proiectului în formatul solicitat de finanţator.
- Rapoartele sunt prezentate finanţatorului la termenul stabilit prin contract.
- Finanţatorul efectuează controale periodice (audit) pentru a examina diversele stadii ale proiectului, modalitatea de înregistrare contabilă, corectitudinea efectuării plăţilor, respectarea tuturor clauzelor contractuale.
- Sunt livrate produsele finale ale proiectului.
- Rapoartele finale sunt întocmite şi înaintate către finanţator.
- Finanţatorul aprobă rapoartele şi îşi exprimă acordul cu privire la închidere proiectului.
- Rezultatele proiectului sunt comunicate la nivelul întregii organizaţii.
- Conturile deschise special pentru proiect sunt închise.
- Proiectul este declarat închis.
- Are loc o evaluare a întregii activităţi derulate în cadrul proiectului, a modului în care proiectul a produs o schimbare la nivelul organizaţiei.
- Sunt identificate alte surse de finanţare astfel încât proiectul să aibă durabilitate.
- Membrii echipei de proiect îşi asumă responsabilităţi noi în proiecte noi.
- Sunt avansate noi idei şi sunt concepute noi proiecte.

Raport area către finanţator

Rezultatele evaluării pot fi încorporate în raportul final pe care managerii proiectului îl înaintează finanţatorilor proiectului. Raportul are două parţi: raportul narativ şi cel financiar.

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

Raportul de evaluare trebuie să cuprindă:

1. obiectivele avute în vedere;
2. o scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii acelor obiective;
3. ce anume informaţii şi date au fost colectate şi cum au fost ele colectate şi analizate;

4. ce demonstrează informaţiile colectate;
5. cum a fost făcută evaluarea şi cine a fost implicat;
6. daca au fost atinse obiectivele fixate la început;
7. ce alte rezultate au fost atinse;
8. ce noi necesităţi, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului şi ce anume îşi propune instituţia sa întreprindă în legătură cu ele;
9. ce recomandări se fac pentru viitor?

NOTES
