



Ministerul Dezvoltării Regionale și Construcțiilor

ADR Nord
AGENȚIA DE DEZVOLTARE REGIONALĂ NORD



Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor

Bălți, 2013

Această broșură este publicată în cadrul proiectului „Consolidarea capacităților actorilor regionali privind managementul eficient al proiectelor regionale”, realizat de Agenția de Dezvoltare Regională Nord în parteneriat cu Asociația Obștească „Consult Proiect”, cu suportul financiar al Republicii Cehe.

Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor
Opiniile exprimate în această broșură nu reprezintă în mod neapărat punctul de vedere al instituției finanțatoare.

Autori: Veronica Savin, Vlad Ghițu
Copertă, design și tehnoeditare:
Ziarul „Спрос и предложение”, www.eSP.md

Tipar executat la S.R.L. „Tipografia din Bălți”;
Tel.: +231 / 221-31, e-mail: tipograf_balti@mail.ru
Pagini - 128 Septembrie, 2013

Se distribuie gratuit

Cuprins

PREFAȚĂ

CAPITOLUL I – Ce este un proiect. Definiții și caracteristici. 8

1.1. Proiect	8
1.2. Programe și proiecte. Tipuri de proiecte.....	10
1.3. Ciclul de viață al unui proiect	11
1.4. Elementele componente ale ciclului de viață al proiectului.....	14
I. CONCEPȚIE	14
II. PLANIFICAREA PROIECTULUI	24
III. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI	40
IV. FINALIZAREA PROIECTULUI	42

CAPITOLUL II – Managementul de proiect. Noțiuni de bază. 44

2.1 Managementul proiectului	44
Ce se întâmplă, însa, după ce propunerea a fost aprobată?	44
Ce este managementul?	45
Funcțiile managementului	46
Managementul proiectului	47
12 Reguli de bază în managementul proiectelor regionale de investiții. ...	50
2.2 Organizarea resurselor umane	54
Managerul de proiect	54
Echipa de lucru a proiectului	58
2.3 Managementul comunicării	62
2.4 Managementul riscurilor	66
2.5 Managementul financiar	70
2.6 Managementul calității	77

CAPITOLUL III – Monitorizarea și evaluarea proiectelor. 82

3.1 Monitorizarea și evaluarea – delimitări	82
3.2 Evaluarea proiectelor	86
3.3 Elementele unui Concept de Evaluare	97
3.4 Monitorizarea proiectelor.	101
3.5 Criterii și indicatori de performanță	105
3.6 Raportarea	110
3.7 Diseminarea rezultatelor.....	111
3.8 Managementul controlului	112
3.9 Probleme privind procesele de monitorizare și evaluare.	117

BIBLIOGRAFIE

GLOSAR DE TERMENI



DI Jaromír Kvapil – ambasador extraordinar și plenipotențiar al Republicii Cehe în Republica Moldova

Dragi prietenii!

Republica Moldova, conform Concepției Republicii Cehe pentru colaborarea externă de dezvoltare pentru anii 2011-2017, în care este structurat întreg procesul de funcționare a ajutorului străin pentru dezvoltare, este una dintre cele 5 țări prioritare sprijinite în dezvoltare de către Republica Cehă.

Pe parcursul colaborării cu instituțiile din Republica Moldova responsabile de implementarea programelor de dezvoltare, am sesizat un grad înalt de motivație al aplicanților la diverse programe de finanțare privind necesitatea soluționării problemelor la nivel de regiune și de țară. Însă, consider că inițiatorii și managerii de proiecte trebuie să poseze cunoștințe și experiență mult mai consistente în efectuarea unui studiu de fezabilitate, să analizeze conștient costurile și beneficiile unui proiect, să cunoască mai profund modalitățile și procedurile unui management eficient al proiectelor, să monitorizeze și să evalueze profesionist rezultatele și impactul atins.

În acest context, în anii 2011 – 2012 Ambasada Republicii Cehe a susținut financiar în Regiunea de Dezvoltare Nord proiectele „Importanța studiilor de fezabilitate în consolidarea procesului de dezvoltare regională în Republica Moldova” și „Analiza Cost-Beneficiu – instrument necesar pentru implementarea proiectelor de anvergură”, elaborate de către specialiștii de la Agenția de Dezvoltare Regională Nord, considerând cu certitudine că sunt niște instrumente binevenite și extrem de utile în atragerea fondurilor și soluționarea problemelor regionale.

Broșură „Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor” care este a treia la număr editată din sursele Republicii Cehe în anul 2013, vine ca să completeze instrumentariul conceptual necesar pentru elaborarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea proiectelor regionale.

Sunt totodată convins că, acest sprijin modest va duce în cele din urmă la o cunoaștere mai bună a statelor și a popoarelor noastre ceea ce va face că ne vom apropia unii de alții mult mai mult în viitorul apropiat și sper că eforturile depuse în comun de Ambasada Republicii Cehe cu Agenția de Dezvoltare Nord vor permite ca Regiunile de Dezvoltare din Republica Moldova să aibă o evoluție mai rapidă, proiectele implementate să demonstreze rezultate frumoase și calitate, iar cetățenii Republicii Moldova să beneficieze de bunăstare și condiții de trai mult mai bune.

Stimați parteneri de dezvoltare,

Broșura „Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor” a fost concepută și editată în cadrul unui proiect, finanțat din sursele Republicii Cehe și implementat de Agenția de Dezvoltare Regională Nord. Este a treia publicație consecutivă de acest gen în Republica Moldova, cele două precedente fiind „Esența studiului de fezabilitate” și „Analiza Cost-Beneficiu –



instrument necesar pentru implementarea proiectelor investiționale de anvergură”. Astfel, această broșură încheie trilogia de publicații dedicate instrumentelor de elaborare și implementare a proiectelor regionale, în special a celor investiționale.

Ca și broșurile precedente publicația „Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor” este destinată în primul rând reprezentanților APL de nivelul I și II – specialiștilor din diverse domenii, managerilor de proiecte, specialiștilor în atragerea fondurilor interne și externe, tuturor celor care vor depune eforturi la elaborarea și implementarea proiectelor regionale de calitate, precum și aplicarea unor metode eficiente de monitorizare și evaluare a acestor proiecte.

Îmi exprim speranță, că cele 1500 de broșuri care vor fi distribuite în toate administrațiile publice locale din țară, vor putea servi în calitate de ghid și instrument viabil în procesul de gestionare eficientă a proiectelor regionale.

Apreciez înalt rolul Ambasadei Republicii Cehe în Republica Moldova și a altor parteneri care și-au adus aportul esențial la apariția acestei publicații.

Consider că aceste eforturi de promovare a metodologiilor avansate ne vor permite să obținem rezultate frumoase în procesul de dezvoltare regională și să oferim oamenilor o viață mai bună.

Cu respect,

Ion BODRUG,

Directorul Agenției de Dezvoltare Regională Nord

PREFAȚĂ

De ce este important managementul de proiect? Care sînt factorii care determină un management de proiect de calitate? Care este cheia succesului pentru un management performant?



Întrucît domeniul consultanței este foarte vast și s-au scris o serie de cărți și articole despre managementul de proiect, s-au dat o serie de definiții ale noțiunii de management de proiect, au apărut o serie de manuale de management descriind fiecare etapă din ciclul de viață al unui proiect, s-au elaborat concepte, analize, o sa vă întrebați probabil de ce am ales să discutăm tocmai despre managementul de proiect.

Din experiență, am observat că în general, organizațiile de consultanță sau aplicații acordă o atenție deosebită fazei de elaborare a proiectului, se întrec în a propune soluții tehnice care mai de care mai savante ca să atragă și să arate bine în ochii membrilor comisiei de evaluare, toate acestea fiind puse într-un ambalaj financiar atractiv, însă pun prea puțin preț pe implementare.

Am putea spune că asistăm la o goană după proiecte, goană pentru cîștigarea acestora, fiind preocupați de cantitate, de multe ori în defavoarea calității.

Astfel, prea puține organizații sau APL-uri își pregătesc conștiincios o matrice cadru logic de implementare ca să vadă dacă activitățile pe care le-au punctat atît de bine pot fi suportate din bugetul alocat, dacă au suficiente resurse materiale și umane pentru a asigura un management de proiect eficient.

Care este cheia succesului unui management eficient și ce uși deschide în perspectivă un astfel de management?

Pentru a asigura un management de calitate este necesar în primul rînd să cunoaștem de ce este important managementul de proiect, cum se realizează un management eficient, care sînt beneficiile imediate dar și beneficiile pe termen lung.

Gestionarea unui proiect poate să pară o sarcină dificilă, oarecum specializată, ce necesită un anumit grad de experiență, cunoștințe și abilități. Poate să pară greu de înțeles, de realizat și de finalizat.

Să presupunem că mult așteptatul moment al contractării a sosit, după un efort susținut al echipei de elaborare a proiectului, care a petrecut zile și nopți identificând cele mai bune argumente, cei mai buni experți și cele mai eficiente metode. Practic, iată-ne cu contractul semnat. Acum începe de fapt partea cea mai grea: acum începe implementarea proiectului.

Care sînt următorii pași? Care este strategia pentru implementarea proiectului? Cum ne planificăm activitățile? Care este alegerea noastră în ceea ce privește managementul proiectului?

Prin această publicație ne propunem să evidențiem cîteva aspecte practice, metode și instrumente care pot face viața managerului de proiect mai ușoară. Această broșura oferă informații despre caracteristicile unui proiect, noțiunea de management de proiect, funcțiile managementului de proiect, ciclul de viață al unui proiect – fazele prin care trece un proiect pentru a-și îndeplini obiectivele, prezentînd totodată și elementele legate de riscurile ce pot apărea în cadrul acestuia și modalitățile de gestionare a lor.

Managementul unui proiect nu este o știință exactă. Veți selecta din acest ghid ceea ce credeți că vă este util pentru a vă dezvolta astfel viziunea personală asupra gestiunii unui proiect. Sperăm ca această publicație să servească în calitate de document de referință pentru autoritățile publice locale și alte grupuri interesate de domeniu prin adaptarea materialului inclus la nevoile și problemele proprii. Furnizînd informații clare și practice ca și reguli fundamentale de abordare a proiectelor, ghidul caută să îmbunătățească viziunea de ansamblu a celor implicați în managementul de proiect. Ghidul reprezintă un ansamblu de recomandări, care țin cont atît de teoria managementului de proiect, cît și de practică.

Managementul de proiect eficient deschide porțile viitoarelor proiecte. Managementul de proiect eficient asigură legătura între munca depusă de echipă în implementarea proiectului și viitoarele proiecte, prin dezvoltarea unei relații armonioase cu toți factorii interesați.

Prin toate demersurile întreprinse de echipa de management de identificare a problemelor tehnice, financiare, rezolvarea lor, comunicarea eficientă, identificarea soluțiilor, putem spune că managementul de proiect este în sine o artă.

Motto: „Cea mai bună modalitate de a prezice viitorul este să îl crezi tu însuși.”

Peter Drucker

CAPITOLUL I

– Ce este un proiect. Definiții și caracteristici.

1.1. Proiect

În pofida vechimii reduse a termenului de proiect (mai puțin de o sută de ani), proiectele, proiectanții și managerii de proiecte există de mii de ani. Ei sînt constructorii „minunilor lumii”, ei sînt cei ce au dat o nouă față civilizației umane. În prezent, după opiniile specialiștilor din domeniu, se apreciază că 50% dintre activitățile companiilor care se respectă sînt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor. Pentru definirea și clasificarea conceptului de management al proiectului este necesar, inițial, de analizat conceptul de **PROIECT**:

Planificare;

Resurse;

Organizare;

Inovație;

Echipă;

Costuri;

Timp.

În general, proiectul este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop.

Iată doar câteva dintre definițiile proiectelor:

- Proiectul este un set de acțiuni executate într-o perioadă de timp, cu momente bine definite de început și de sfârșit, cu un scop clar al lucrărilor de efectuat, cu un buget propriu și cu un nivel specificat al rezultatelor așteptate;
- Proiectul este o acțiune care are un început și un sfârșit, și care este întreprinsă cu scopul atingerii unui obiectiv, în condițiile respectării unor costuri, planuri calendaristice și criterii de calitate;
- Proiectul este un proces dirijat de implementare a activităților și de folosire a resurselor, în vederea atingerii unui scop, într-un timp dat.

Proiectul este întotdeauna expresia unei politici: el vizează ca prin intermediul unui ansamblu de acțiuni să producă o „schimbare”. El implică resurse umane (actori ai schimbării), resurse materiale și resurse financiare și se desfășoară întotdeauna într-un context spațio-temporal particular.

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

Are **scop** – scopul este soluționarea unei probleme identificate sau contribuirea la schimbarea unei situații problematice.

Este **realist** – scopul trebuie să fie posibil de îndeplinit.

Este **unic** – reprezintă o soluție specială a unei probleme într-un anumit context.

Este **limitat în timp și spațiu** – are un început și un final bine definite și se desfășoară într-un loc concret.

Este **complex** – include multiple varietăți de planificare și implementare, parteneri, activități, evenimente și sarcini.

Este **colectiv** – este implementat de către o echipă și țintește spre binele unei colectivități de oameni.

Este o **aventură** – implică riscuri și incertitudine.

Poate fi **evaluat** – conține obiective măsurabile care pot fi evaluate; astfel se poate aprecia dacă am realizat ceea ce ne-am propus la calitatea dorită.

Are un **ciclu de viață determinat**, compus din mai multe etape obligatorii.

Proiectele pot fi simple sau complexe, dar au unele trăsături constante comune. Fiecare proiect conține următoarele:

- Specificarea proiectului;
- Scop și obiective;
- Strategie de realizare;
- Plan de acțiuni;
- Devizul general al proiectului (bugetul);
- Analiza și evaluarea riscurilor.

Toate aceste elemente sînt comune tuturor proiectelor, dar implementarea lor ține de fiecare proiect în parte, de tipul și mărimea acestuia, de arealul geografic, de resursele necesare, etc.

Un proiect este caracterizat de un efort temporar pentru crearea unui produs sau serviciu cu caracter de unicitate. Această caracteristică de a fi temporar contrastează cu procesele sau operațiile de producție, care au caracter permanent, acestea continuîndu-și existența pentru crearea aceluiași produs sau serviciu în mod repetat.

1.2. Programe și proiecte. Tipuri de proiecte

Din punct de vedere teoretic, există o distincție între noțiunile de proiect și program, însă de cele mai multe ori acestea se folosesc cu înțelesuri echivalente. În managementul proiectelor un program include mai multe proiecte; un proiect se poate diviza mai departe în subproiecte, grupuri de activități și acțiuni. Programele, ca și proiectele, au o conducere clar definită. Există mai întii un director/manager de program/proiect (Project Director, Project Manager, Project Coordinator, Team Leader). Managerul de proiect coordonează o echipă, complexitatea proiectului impunînd participarea a mai mult de o singură persoană. Pe de altă parte, din multe puncte de vedere diferențele dintre programe și proiecte sînt notabile. Iată cîteva dintre acestea:

Caracteristica	Program	Proiect
<i>Anvergură</i>	Componente de politici naționale sau regionale	Inițiative locale sau subprogram
<i>Durată</i>	Durată nedefinită sau de ordinul anilor	Cîteva luni (cel mai des) sau pînă la 2 ani
<i>Buget</i>	Buget alocat global și modificabil	Buget fix și alocat cu destinație precisă
<i>Rolul echipei</i>	Management (planificare, coordonare, control)	Implementare
<i>Orientarea evaluării</i>	Asupra impactului și performanței	Asupra performanței

Așa cum am mai spus, un proiect poate fi conceput pe diferite nivele, abordând probleme de diferite dimensiuni. De aceea, credem că este important să detaliem conceptele legate de tipurile de proiect.

Există o foarte mare varietate de proiecte. Proiectele sînt de obicei clasificate astfel:

1. După amploarea lor:

- organizațional;
- local (localitate);
- regional (proiectul este realizat pentru mai multe raioane sau localități);
- național;
- interregional;
- internațional.

2. După domeniul obiectivului și activităților proiectului:

- Proiecte „hard” (infrastructură, managementul deșeurilor, sisteme de apă și sanitație, turism, etc.);
- Proiecte „soft” (culturale, economice, educație ecologică, științifice /de cercetare, educaționale, de management, etc.)

3. După mărimea lor:

- proiecte mici: acest tip de proiecte au termene de maxim un an, au valori financiare reduse, permit angajările part-time, au cerințe tehnologice modeste și permit o evaluare directă;
- proiecte medii: au termene cuprinse între doi și trei ani, cu valori financiare medii, în care sînt permise atît angajările part-time, cît și full-time, au cerințe tehnologice medii, iar evaluarea lor se realizează prin raportări periodice;
- proiecte mari: au termene lungi, mai mult de trei-cinci ani, au o valoare financiară ridicată și permit numai angajări full-time, au cerințe tehnologice performante, apelează la instrumente și programe specifice, iar evaluarea lor se realizează prin raportări de control.

1.3. Ciclul de viață al unui proiect

În „Alice în Țara Minunilor” regele îi spune Alicei: «Începe cu începutul, apoi continuă să mergi pînă la final, apoi oprește-te». Aceste cuvinte pot deasemenea descrie un proiect.

Managementul proiectelor se referă la definirea și planificarea, apoi la monitorizarea, controlul și la finalizarea unui proiect. Trebuie admis că toate proiectele necesită un anumit nivel de management de proiect. Cu cât proiectul este de o mai mare anvergură și mai complex, cu atât crește nevoia de a dispune de un proces formalizat, standardizat și structurat de management. Un proiect în care lucrează doi oameni timp de 200 de ore ar putea fi derulat mental. Însă un proiect în care lucrează cinci oameni timp de 1,000 de ore nu poate fi condus în aceeași manieră. Un proiect în care lucrează zece oameni timp de 5,000 de ore presupune un management mai formalizat, ca să nu mai vorbim de un proiect în care 20 de oameni lucrează timp de 20,000 de ore.

Deoarece proiectele sînt compuse din activități foarte diverse și complexe, puțină avea și durate de cîțiva ani, organizațiile care le implementează sînt nevoite să le împartă în mai multe etape, astfel încît acestea să poată fi mai ușor de administrat și controlat. Etapele (fazele) în care este împărțit un proiect formează **ciclul de viață al proiectului**.

Există mai multe abordări în literatura de specialitate în ceea ce privește fazele proiectului. Toate abordările pornesc însă de la premisa că orice proiect este întruchiparea unei idei care mai întai este formulată (faza de concepție), apoi se planifică/proiectează punerea în practică a ideii respective (faza de planificare), după care se trece la punerea în aplicare a celor planificate (faza implementare), după care se face evaluarea finală a celor implementate pentru a ne asigura dacă obiectivele au fost îndeplinite (faza de finalizare).

Ciclul de viață al unui proiect este reprezentat de succesiunea de etape (sau faze) prin care proiectul evoluează, fiecare dintre ele conținînd un set de activități ce urmează a fi realizate în cadrul proiectului.

La finalul fiecărei faze se analizează performanțele obținute, se ia decizia de continuare sau stopare a proiectului, se identifică eventualele erori și se adoptă acțiunile corective ce se impun.

Vom analiza în continuare fazele unui proiect, indiferent de finanțator. Orice proiect trece prin următoarele faze:

I. Concepție ⇨ **II. Planificare** ⇨ **III. Implementare** ⇨ **IV. Finalizare**

Faza de concepție are rolul de a determina dacă:

- proiectul este fezabil;
- există resursele necesare;
- există interesul (cererea) pentru rezultatele acestui proiect.

Faza de planificare este cea în care se hotărăște cine ce face, cu ce resurse, care vor fi activitățile și sarcinile din cadrul proiectului, cum se va implementa, cum se vor gestiona riscurile.

Implementarea corespunde “realizării” efective a proiectului, atingerii obiectivelor propuse și obținerii rezultatelor dorite (în măsura în care acest lucru este posibil).

Finalizarea va avea ca rezultat un set de învățăminte („lecții învățate”), care vor fi transmise mai departe prin intermediul memoriei organizației, știind la baza proiectelor viitoare. Atunci când se va face un proiect similar în viitor, organizația nu va mai fi nevoită să pornească de la zero, ci va ține cont de experiența anterioară.

Acest ciclu de viață al proiectului arată că:

- fiecare fază a proiectului va avea criterii clare prin care sînt adoptate deciziile și criterii de evaluare a calității;
- fazele ce formează ciclul sînt legate unele de altele, astfel încît fiecare fază trebuie întîi să se finalizeze pentru a permite fazei următoare să înceapă.

Fiecare fază a unui proiect va avea un element de inițiere, un proces de evoluție și un rezultat. În general, rezultatul unei faze va fi elementul de începere pentru faza următoare. Se recomandă ca între fazele proiectului să fie prevăzute activități de evaluare a fazei precedente înainte de a trece la faza următoare.

De exemplu, pentru fazele ciclului de viață al proiectului, rezultatul primei faze (inițierea) va fi un document de inițiere a proiectului care va deveni punctul de pornire pentru faza de planificare.

Pe baza rezultatului fazei de planificare (planul proiectului) se va realiza execuția proiectului, rezultatele fazei de execuție devenind obiectul activităților de finalizare (respectiv evaluare).

Finalizarea unei faze a proiectului este, în general marcată de o analiză atît a rezultatelor-cheie, cît și a performanței proiectului, cu scopul de:

- a determina dacă proiectul poate să treacă la faza următoare, și
- a identifica și corecta erorile posibile (implicînd costuri cît mai reduse).

1.4. Elementele componente ale ciclului de viață al proiectului

I. CONCEPȚIE

Conceptul de proiect poate fi imaginat ca fiind o cutie ce definește limitele proiectului. Munca pe care trebuie să o efectuați în cadrul proiectului se află în interiorul cutiei. Munca ce nu cade în responsabilitatea dumneavoastră ramîne în afară. Dacă aratați mai multor oameni o cutie și îi rugați să o descrie, unii vă vor spune că este pătrată. Cei cu mai multe cunoștințe de geometrie vor spune că este cubică. Dar veți întîlni și persoane cu mai mult spirit de observație, care vă vor spune ce dimensiuni are cutia, ce culoare, cît de groși sînt pereții și din ce material este făcută.

Conceptul de proiect este una dintre cele mai mari provocări cu care se pot confrunta managerii de proiect. Munca este mult mai grea, dacă nu ați definit bine, de la început, conceptul. Atunci cînd definiți conceptul unui proiect, definiți caracteristicile acelei "cutii" și ceea ce se află în ea. Lucrurile se clarifică și mai mult, dacă reușiți să stabiliți clar ce ramîne în afara cutiei.

Conceptul de proiect trebuie să arate clar celui ce-l citește ce anume intenționează proiectul să realizeze. Nu uitați, scopul definirii conceptului de proiect este să afirmați clar ce anume vă luați în răspundere să produceți în cursul proiectului. Nu e bine să definiți un proiect, să obțineți aprobarea finanțatorului, iar apoi să descoperiți neclarități și confuzii legate de ce anume, concret, presupune proiectul dumneavoastră.

Faza conceptului de proiect, presupune parcurgerea următoarelor etape:

- Identificarea și analiza nevoilor cărora se adresează proiectul (problema ce trebuie rezolvată).
- Construirea unei argumentații în jurul acestei probleme privind mai ales importanța și urgența rezolvării ei.
- Definirea soluției vizate, a scopului și obiectivelor proiectului.
- Definirea activităților majore și estimarea costurilor și resurselor necesare și a celor disponibile.

În această primă fază, devine extrem de important definirea elementelor caracteristice ale proiectului care sînt absolut necesare pentru ca forul decizional al organizației și cel al finanțatorului să poată lua o decizie în cunoștință de cauză privind eventualitatea implicării organizației în acest proiect. Dacă decizia este una pozitivă, începe a doua fază (planificarea detaliată și organizarea). Dacă nu, proiectul se termină înainte de a fi început.

- **Analiza nevoilor**

Orice proiect începe cu o idee. Înainte de a demara orice acțiune, managerul de proiect împreună cu echipa sa, va trebui să se oprească pentru o verificare a situației.

Arborele problemelor oferă o imagine de ansamblu tuturor cauzelor și efectelor unei probleme identificate. Înțelegerea contextului ajută la dezvăluirea complexității proiectului și acest lucru este esențial în planificarea cu succes a unui proiect de schimbare. Arborele problemelor va cuprinde nevoile identificate ale beneficiarilor, precum și definirea relațiilor „cauză-efect” dintre problemele existente.

Descrierea „situației problematice” trebuie să conțină argumente bazate pe statistici verificabile, să conțină prezentarea problemelor care au adus la necesitatea și oportunitatea proiectului propus.

Analiza nevoilor implică trei pași:

1. Definirea și delimitarea clară a cadrului analizei (situația problematică actuală);
2. Identificarea problemelor majore definite ca stări, dificultăți, aspecte negative cu care se confruntă grupurile țintă, beneficiarii și factorii interesați;
3. Vizualizarea problemelor în formă grafică, numită „arborele problemelor”, pentru a stabili relațiile cauză – efect.

Arborele problemelor este reprezentat sub forma unei scheme (Figura 1), ce reflectă ordinea ierarhică a problemelor identificate, avînd în partea superioară efectele problemei și cauzele ei dedesubt. Analiza are ca țintă identificarea blocajelor reale, cărora factorii interesați le acordă prioritate și pe care caută să le înlăture.

Ex. Situația problematică „Potențial turistic nedezvoltat”

Satul Frumoasa este unul sat mic situat într-un loc pitoresc la poalele Codrilor. În anul 2000 și-a reluat activitatea Mănăstirea cu același nume, care între timp se reconstruiește și devine un obiect turistic valoros. În anul 2002 s-a construit o șosea, care oferă noi oportunități de afaceri în domeniul turismului și, implicit, crearea de noi locuri de muncă atât de necesare oamenilor din comună.

Aceasta, însă nu a condus la sporirea numărului turiștilor, dat fiind faptul că în apropiere nu există obiecte de infrastructură turistică. Modul de promovare a turismului realizat de departamentul de specialitate este caracterizat de o calitate redusă, puține informații, există o comunicare redusă între diferiți actori: hoteluri, operatori de turism din zonă.

Au început să apară câteva firme private ce ofereau servicii de ecoturism, dar acestea au eșuat din cauza lipsei de credite bancare și a unui management slab. Cîțiva meșteșugari au încercat să organizeze târguri de articole meșteșugărești, dar acestea n-au devenit o tradiție. În prezent nu este organizată nici o formă de cooperare între producători și cei care dezvoltă activități de marketing. Nici una din întreprinderi, persoane meșteșugari n-au primit vreun ajutor din partea departamentelor specializate. Lipsa unor oportunități de formare în domeniul profesional solicitat în industria turismului rural a condus la deficitul de aptitudini la nivel local. Deoarece turismul nu este un sector de tradiție în regiune, tinerii nu tind spre formarea abilităților în domeniu.

Fermierii locali nu sînt capabili să furnizeze produse de calitate care ar satisface necesitățile turiștilor străini. În regiune nu există facilități de depozitare a produselor proaspete, nu există organizații de promovare a fructelor, legumelor, strugurilor.

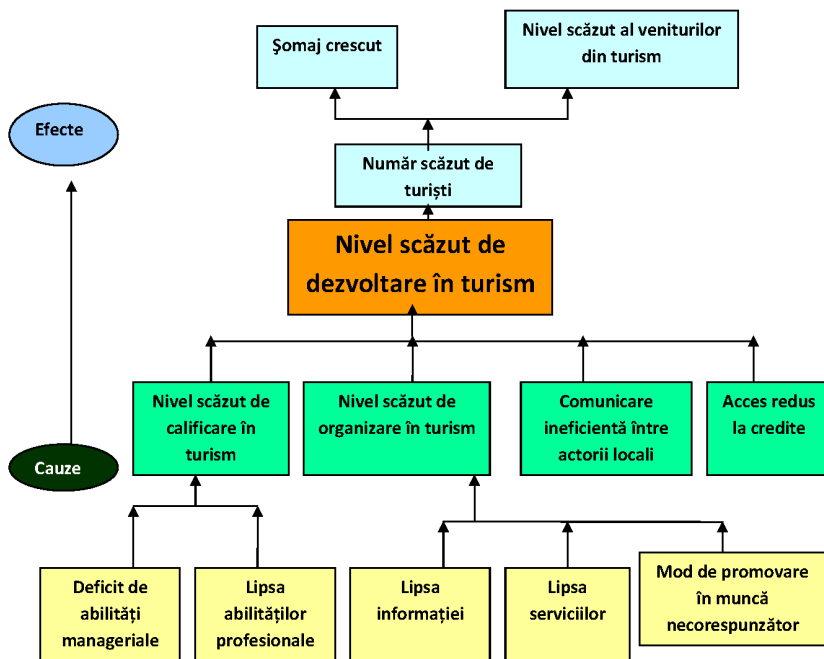


Figura 1. Arborele problemelor

În această fază se analizează „Situția problematică” existentă la un moment dat, înainte de implementarea proiectului, ca punct de plecare pentru construirea unei noi situații, îmbunătățite, respectiv, situația dorită în viitor. De notat că analizăm o „situație problematică” și nu o „problemă”, pentru că situația problematică este generată de mai multe probleme, acelea pe care trebuie să le tratăm în proiect. Esențial este ca proiectele să fie concepute pentru a trata probleme reale cu care se confruntă grupurile țintă și beneficiarii finali, în așa fel încât să răspundă nevoilor și intereselor acestora.

Selectarea și formularea problemei

Astfel, în acest stadiu este de dorit să utilizăm o serie de întrebări de verificare care ne pot indica dacă problema este una reală sau nu, care să merite să ne oprim asupra să și să încercăm identificarea unei soluții:

- Care este problema?
- Cine este afectat de această problemă?
- Unde se manifestă problema?
- Este oare nevoie de acest proiect? Reflectă el oare nevoile reale ale comunității / regiunii?
- Este comunitatea de acord că această problemă este reală? Dorește oare comunitatea acest proiect?
- Care este impactul negativ în cazul nesoluționării problemei?
- Este urgentă rezolvarea ei?

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

Criteriau	Enunțul problemei I	Enunțul problemei II	Enunțul problemei III
Importanța problemei			
Urgența problemei			
Fezabilitate			
Suport din partea celor interesați			
PUNCTAJ FINAL			

După alegerea problemei centrale, care să stea la baza dezvoltării proiectului, este necesară formularea corectă a acesteia, astfel încît oricine o citește să o poată înțelege fără să fie nevoie de explicații și clarificări suplimentare.

ATENȚIE!!! – Problema trebuie să exprime o nevoie a grupului țintă, și nu o lipsă a ceva.

Orice finanțator cere o justificare a problemei și a necesității proiectului. Pentru justificare este necesar să explicați relevanța proiectului față de nevoile specifice ale grupurilor țintă. De asemenea indicați și descrieți valoarea adăugată a proiectului, demonstrați clar că nevoile grupurilor țintă nu sînt abordate în prezent în comunitate.

Definirea obiectivelor proiectului

Analiza obiectivelor este o metodă concepută să:

- descrie “situația îmbunătățită” (stadiul viitor dorit), ca urmare a implementării proiectului;

- verifice ierarhizarea obiectivelor;
- ilustreze grafic relațiile “cauză-efect”.

“Situția negativă” ilustrată de Arborele problemelor este transpusă într-o “situație îmbunătățită”, prin reformularea pozitivă a problemelor identificate. De exemplu, “producție agricolă scăzută”, situație negativă, este reformulată în “producție agricolă ridicată”, ca situație pozitivă. Aceste formulări pozitive devin astfel obiective.

Ele se prezintă într-o altă schemă logică numită **Arborele obiectivelor** (Figura 2). Arborele obiectivelor oferă o perspectivă clară a situației viitoare îmbunătățite.

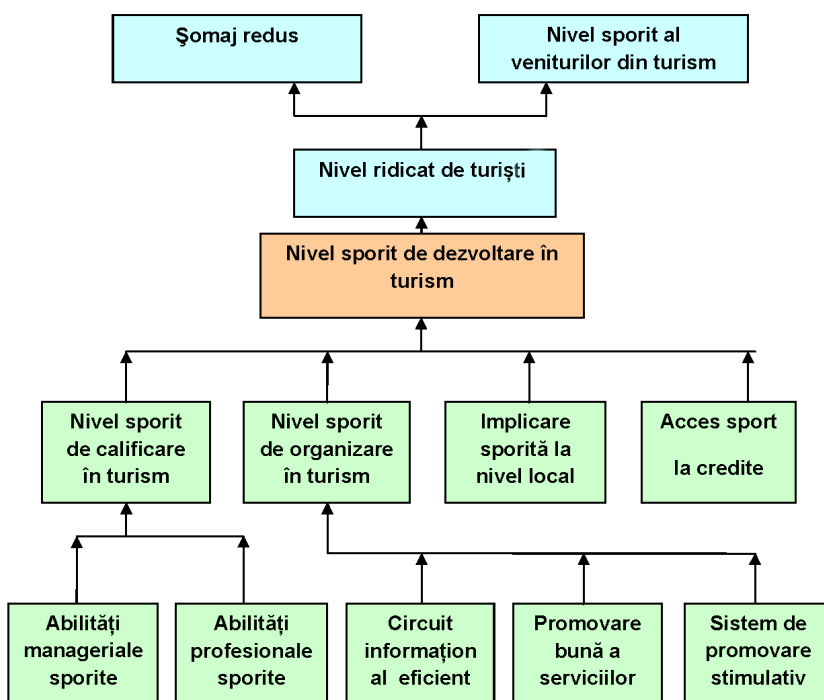


Figura 2. Arborele obiectivelor

Adeesea, o asemenea schemă logică prezintă fie un număr prea mare de obiective, fie obiective de mare anvergură (ex.: fiscalitate redusă, scheme de creditare accesibile, cadru legal stabil) care nu pot fi îndeplinite ca urmare a implementării unui singur

proiect, dar ar putea constitui obiective pentru un proiect mai mare, de interes național sau chiar pentru un program sectorial, regional sau național.

Spre exemplificare, în Studiul de caz (Ecoturism), obiectivele «Nivel sporit de calificare în turism» și «Nivel sporit de organizare în turism» au fost abandonate că fiind prea vagi, dar au fost avute în vedere la formularea unui nou obiectiv mai concret, anume *Crearea unui «Centru de formare profesională funcțional»*, posibil de îndeplinit cu ajutorul unor resurse materiale și umane dimensionate corespunzător. Că urmare, a fost elaborată o nouă variantă simplificată de «Arbore al obiectivelor», cu un număr mai redus de obiective, realiste și mai ușor de urmărit în perspectiva implementării proiectului, dar care ținesc același obiectiv central al proiectului: «Nivel ridicat de dezvoltare în turism».

- Un obiectiv este un rezultat scontat ce trebuie obținut în efortul de atingere a scopului proiectului și, implicit, a rezolvării problemei.
- Pe măsură ce organizația/instituția atinge obiectivele proiectului, discrepanța dintre stadiul actual și scop se îngustează.
- Obiectivele sînt pașii ce trebuie făcuți pentru a ne apropia de scop.

Vorbim despre „obiective” (la plural) pentru că este greu de presupus ca poate fi vorba despre unul singur. Ele se vor stabili gradat, în concordanța cu intervalele de timp avute în vedere pentru realizarea proiectului, fiind specifice unei anumite perioade.

Obiectivele specifice definesc schimbarea în comportament a beneficiarilor proiectului, schimbarea și modul de funcționare a instituțiilor, sau a mediilor în care trăiesc, activează oamenii. Obiectivele specifice sînt rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivului general. sînt în mod obligatoriu măsurabile.

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

Obiectivele reprezintă un sfîrșit, în timp ce metodele reprezintă un drum. Cea mai bună metodă de deosebire a lor este următoarea: dacă există un singur mod de a îndeplini obiectivul, înseamnă că ați enunțat, de fapt, o acțiune.

Obiectivele trebuie să fie **SMART**.

SMART este un acronim al caracteristicilor considerabile esențiale pentru o formulare corectă a unui obiectiv.

Aceste caracteristici sînt următoarele:

S – specific;

M – măsurabil;

A – abordabil ;

R – relevant;

T – încadrat în timp.

Specific – înseamnă că un obiectiv indică exact ceea ce se dorește a se obține.

Un obiectiv specific este foarte clar exprimat, nu lasă loc de îndoieli. Un obiectiv specific diferă de unul general. El vizează rezultate concrete, iar nu rezultate în general.

Ex. Obiectivul din arbore „Nivel sporit de calificare în turism” este neconcret și lasă loc de întrebări adăugătoare. Pentru a-l concretiza îl specificăm la maximum : „Organizarea instruirii la tema „Managementul serviciilor de cazare și alimentare pentru turiști” pentru conducătorii pensiunilor turistice din regiunea X”. În felul acesta obiectivul a devenit specific.

Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu specific, utilizați întrebări precum:

Cine?

Ce?

Cînd?

Cum?

Care este grupul țintă?

Nu este însă obligatoriu ca un obiectiv să răspundă la toate întrebările de mai sus în același timp.

Măsurabil – înseamnă că un obiectiv poate fi cuantificat, fie cantitativ, fie calitativ.

Un obiectiv măsurabil este cel care permite stabilirea cu exactitate a faptului, că a fost atins ori nu sau în ce măsură a fost atins. De asemenea, un obiectiv măsurabil permite monitorizarea progresului atingerii lui.

Ex. obiectiv specific – „Organizarea instruirii la tema „Managementul serviciilor de cazare și alimentare pentru turiști” **pentru 50% din** conducătorii pensiunilor turistice din regiunea X”.

Abordabil/de atins/realizabil – înseamnă că un obiectiv poate fi întradevăr atins.

În acest sens, trebuie luate în considerare mai multe aspecte:

- prin definirea obiectivului nu se propune realizarea a ceva imposibil de atins în condițiile date;
- obiectivul în cauză poate fi atins în condițiile proiectului, de către organizația sau persoana care este responsabilă de realizarea lui. În acest sens trebuie ținut cont de resursele existente, capacitatea organizației, timpul disponibil necesar.

În mod ideal, obiectivele trebuie să nu depindă de acțiunile unei alte entități, decât cea care are responsabilitatea realizării lor.

De obicei, această caracteristică se evaluează ținându-se cont de capacitatea organizației sau organizațiilor care depun proiectul și trebuie să realizeze obiectivele.

Ex. Obiectivul specific „Organizarea instruirii la tema „Managementul serviciilor de cazare și alimentare pentru turiști” pentru 50% din conducătorii pensiunilor turistice din regiunea X” poate fi realizat de o organizație care dispune de o bază metodico-didactică, specialiști în domeniu și experiență pentru a asigura desfășurarea la nivel a acestor tipuri de instruire.

Relevant – înseamnă că realizarea obiectivului contribuie la impactul vizat de proiect, adică să producă schimbarea preconizată în cadrul unui obiectiv mai mare, în general. În acest sens, el trebuie să vizeze un anumit impact.

Ex. În cazul de mai sus, în care realizarea obiectivului „Organizarea instruirii la tema „Managementul serviciilor de cazare și alimentare pentru turiști” pentru 50% din conducătorii pensiunilor turistice din regiunea X”, va conduce la creșterea calității serviciilor prestate pentru turiști. Dacă impactul vizat ar fi altul – spre exemplu creșterea numărului prestatorilor de servicii – atunci obiectivul menționat nu ar mai fi relevant.

Încadrat în Timp – înseamnă că obiectivul conține și data pînă la care este prevăzut a se realiza. Pentru a verifica dacă un obiectiv este sau nu încadrat în timp, utilizați întrebări precum:

Cînd?

Pînă cînd?

În ce perioadă?

Ex.: obiectiv încadrat în timp – „Organizarea în primele două luni de implementare a proiectului a instruirii la tema „Managementul serviciilor de cazare și alimentare pentru turiști” pentru 50% din conducătorii pensiunilor turistice din regiunea X”.

Identificarea Obiectivului general (Scopului proiectului)

Se selectează din Arborele obiectivelor acel obiectiv care produce beneficii durabile pentru grupul beneficiarilor, incluzînd deopotrivă femeile și bărbații. Pentru aceasta, este util să se pornească de la baza arborelui. Avansînd către vîrfurile arborelui, pot fi identificate obiectivele care reflectă beneficii durabile și dintre acestea se va selecta, printr-un acord al factorilor interesați, obiectivul central care devine Obiectivul general (Scopul) al proiectului.

Situația problematică **„Nivel scăzut de dezvoltare în turism”** identificată de noi în arborele problemelor a fost transformată într-un obiectiv („o situație îmbunătățită”) devenind „Nivel ridicat de dezvoltare în turism”. Pentru a deveni un obiectiv general, urmează a-i adăuga anvergură.

(De ex.: „Nivel ridicat de dezvoltare în turism în zona inter-raionala Glodeni – Rîșcani prin intensificarea colaborării regionale”).

Definirea activităților

Obiectivele sînt aduse la îndeplinire prin derularea unui set de activități specifice. În această etapă doar definim activitățile principale ale proiectului, care ne dau o imagine asupra 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 și umane în timp determinat;
- Conduce la o serie de rezultate pe care le putem anticipa și evalua.

II. PLANIFICAREA PROIECTULUI

O poveste despre planificare...

- "Vrei, te rog să fii atât de bună și să-mi spui în ce direcție s-o iau ca să plec de-aici?"
- Asta depinde foarte mult de locul unde vrei s-ajungi – zise Pisica.
- Nu prea îmi pasă unde ajung – zise Alice.
- Atunci n-are importanță în ce direcție o iei – zise Pisica.
- ... numai s-ajung undeva – adaugă Alice, drept explicație.
- O, bineînțeles că ajungi, dacă mergi cât trebuie."

Lewis Carol – "Alice în țara minunilor"

Toată lumea se plînge că "dacă am fi stat mai mult să înțelegem ce trebuie să facem, care sînt așteptările, produsele, conținutul și riscurile, rezultatele ar fi fost altele".

Planificarea este esențială în viața unui proiect, devenind faza cea mai importantă a acestuia și începutul ciclului de viață pentru proiectul în cauză. Succesul unui proiect rezultă de fapt printr-o bună planificare, o bună execuție și un control oportun. Planificarea ajută la reducerea riscului și la anticiparea viitorului, la îmbunătățirea eficienței și eficacității muncii echipei.

Planificarea este faza în care trebuie găsite modalitățile prin care cerințele specificate de beneficiar/utilizator să poată fi puse în practică.

"Planificarea este aducerea viitorului în prezent, astfel încît poți acționa asupra sa, acum." (Alan Lakein)

Rolul etapei de planificare este tocmai acela de a defini în detaliu modalitățile concrete prin care echipa de proiect va putea finaliza cu succes proiectul. Cu alte cuvinte, dacă Concepția Proiectului exprimă CE va realiza proiectul, Planificarea de Proiect ne arată CUM se vor îndeplini obiectivele.

Pentru o serie de proiecte, planificarea propriu-zisă este precedată de o sub-fază de pregătire a planificării, care include Studiul de fezabilitate. Studiul de fezabilitate pune în evidență existența sau absența soluțiilor în studiul asupra oportunității derulării unui proiect. El se bazează pe studiul de piață pentru produsul sau serviciul care ar urma să fie furnizat și cuprinde studii tehnico-economice succinte ale tehnicilor specifice, studiul de impact, studiul de rentabilitate. În cadrul analizei fezabilității se definește obiectivul proiectului și sînt previzionate resursele necesare. Studiul de fezabilitate trebuie să precizeze în principal:

- Cît va dura proiectul?
- Este realizabil (fezabil) proiectul?
- Cît va costa proiectul?

Pe baza *Studiului de fezabilitate* se ia decizia de a continua sau nu cu fazele următoare ale proiectului.

Înainte de a trece la detaliile privind tehnicile folosite, e bine să răspundem la câteva întrebări după care ne vom ghida pe parcursul etapei de planificare:

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

Procesul de planificare a activităților presupune parcurgerea următorilor pași:

1. Pentru fiecare obiectiv al proiectului, decideți modalitatea optimă de atingere prin definirea activităților implicate;
2. Elaborați lista tuturor activităților proiectului;
3. Împărțiți activitățile în sub-activități și sarcini realizabile.

Din fericire, există o serie de tehnici formalizate pentru planificarea proiectului. Este greu de spus dacă există vreo metodă care să fie întotdeauna mai bună decît altele. Acest lucru depinde de proiect și de informațiile disponibile. Există și tehnici de estimare foarte complexe, matematice, dar există și metode mai simple.

Realizarea proiectului se face prin descompunerea lui în activități după metoda «Work Break-down Structure» (WBS). Expresia din limba engleză **Work Breakdown Structure** (Figura 3) a fost tradusă în limba română ca și «Structură detaliată orientată pe activități». O structură de descompunere a lucrărilor este o grupare a elementelor proiectului, orientată pe activități și sarcini, care organizează și definește scopul global al proiectului, ajută la stabilirea bugetului previzionat și identifică rezultatele dorite.

WBS este definit ca un proces necesar pentru a putea asigura faptul că proiectul include toate activitățile necesare pentru îndeplinirea cu succes a proiectului. În etapa de planificare, WBS oferă echipei proiectului o prezentare detaliată a acestuia sub forma unei "colecții" de activități ce trebuie îndeplinite pentru ca proiectul să fie finalizat. La nivelul cel mai de jos al WBS se estimează efortul necesar, timpul și resursele. În tehnica

WBS, practic aveți de construit un copac inversat, cu capul în jos. Cu alte cuvinte, veți începe cu nivelul cel mai ridicat de aproximare și veți identifica apoi toate activitățile cu un grad mai mare de detaliu care trebuie să aibă loc pentru a realiza acel nivel superior.

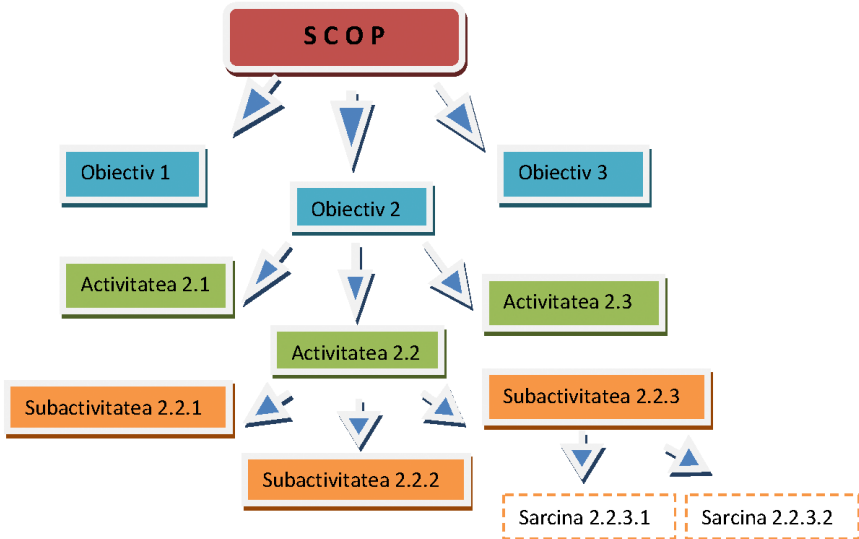


Figura 3. Model Work Breakdown Structure

Planul de proiect trebuie alcătuit la un nivel care să permită atât managerului de proiect cât și echipei sale să înțeleagă ce au de făcut. Din acest motiv, planul de proiect poate avea niveluri diferite de precizie pentru o activitate sau alta. Dacă o lucrare este bine înțeleasă ea poate fi trecută în planul de activități cu un grad de detaliere mai redus. Dacă însă este vorba de o activitate mai complexă, atunci aceasta va trebui descompusă în elemente constitutive (sarcini).

Planificarea resurselor

Să estimăm 6 tipuri de resurse de care avem nevoie în derularea oricărui proiect:

- Resurse umane (echipa de proiect);
- Resurse informaționale (informațiile, cunoștințele cu privire la tema abordată, etc.);

- Resurse materiale consumabile (trebuie achiziționate pentru fiecare proiect);
- Resurse material-logistice (care odată achiziționate pot fi folosite de mai multe ori în cadrul aceluiași proiect sau în proiecte diferite);
- Resurse financiare (bugetul proiectului);
- Resurse de timp.

Acum, având toată munca ce trebuie efectuată în proiect și segmentată cu ajutorul WBS, putem trece la planificarea acestora.

În această etapă:

- *Estimăm duratele și resursele necesare*, considerate ca al doilea pas al procesului de planificare ce urmărește să identifice cerințele de timp și resurse pentru pachetele de lucrări și pentru activități. Resursele se referă la materiale, mașini, calculatoare, personalul proiectului, resurse financiare, etc. Planificarea resurselor constă în a determina ce fel de resurse sînt necesare și ce cantități din fiecare resursă, pentru a îndeplini activitățile proiectului. Cerințele de resurse identificate sînt apoi comparate cu resursele disponibile la momentul implementării proiectului.

Mai jos urmează un instrument pentru alocarea resurselor și a duratelor necesare pentru fiecare activitate:

Activitate	Subactivitate	Resurse umane	Resurse informaționale	Resurse materiale		Resurse financiare	Resurse de timp
				Consumabile	Logistice		
A1	sA1.1						
	sA1.2						
	sA1.3						
A2	sA2.1						
						

- *Clarificăm secvența și dependența*, ordonînd activitățile în succesiunea lor logică. Unele activități pot avea loc simultan. Identificăm dacă o activitate depinde de încheierea sau începerea alteia. Între toate activitățile necesare pentru derularea proiectului vor exista anumite relații logice, care vor depinde de succesiunea logică a acestor activități. Unele dependențe (relații logice) sînt obligatorii, inerente prin natura lucrării. Acestea implică deseori limitări fizice; de exemplu, într-un proiect de construcție a unei clădiri, fundația trebuie să fie construită înainte de înălțarea peretilor. Altele se pot face în paralel: aprovizionarea cu material și construirea fundației.

- *Stabilim termene pentru fiecare sarcină.* Fiecare sarcină trebuie să aibă o durată bine definită, iar dacă se dorește, chiar o dată de începere și o dată de încheiere stabilite.

Programarea setului de activități ale unui proiect se poate face utilizând mai multe metode care permit să se determine duratele tuturor activităților ce compun proiectul, fiind date limitele de resurse și alte constrângeri cunoscute. Una din acestea este Metoda drumului critic (Critical Path Method) ce a fost dezvoltată în decada anilor 1950 de DuPont Corporation. „Drum critic” este succesiunea de activități care trebuie începute și terminate exact la timp, pentru a permite finalizarea ansamblului proiectului la data stabilită. Metoda CPM calculează valori deterministe pentru termenul minim de începere, termenul maxim de începere, termenul minim de terminare și termenul maxim de terminare pentru fiecare activitate, ținând seama de logica rețelei de activități. Totodată, se calculează rezerva de timp a activităților, care reprezintă timpul cu care se poate întârzia o activitate față de termenul minim de începere, fără a produce întârzierea datei de terminare a proiectului. Într-o diagramă-rețea a activităților proiectului, drumul critic este succesiunea de activități care determină termenul minim de terminare a proiectului. Se mai definește ca drumul cu cea mai lungă durată prin rețea. Este vital pentru managerii de proiect să înțeleagă drumul critic și să acorde o atenție specială acestor activități, deoarece orice întârziere pe drumul critic va duce la o întârziere a proiectului în ansamblu. Dacă managerul de proiect neglijează drumul critic și modul cum acesta afectează data de finalizare a proiectului, el riscă să utilizeze în mod greșit resursele programate.

Planificarea activităților și diagrama Gantt

Durată proiectului este perioada de derulare în care este finanțat. De obicei, fiecare finanțator precizează perioada maximă în care poate acoperi finanțarea unor proiecte. Aplicantul poate preciza perioada de derulare începând cu luna în care va începe finanțarea. Planul activităților este „enumerarea sau reprezentarea grafică rezultând în urma estimării ordonării logice și a analizei temporale a tuturor activităților dintr-un proiect” (Lock, 1996/ 2000, p. 127). Activitățile sînt concepute astfel încît să conducă la realizarea obiectivelor, la soluționarea problemelor; fiecare activitate este programată în timp, urmărind coerența întregului proiect de intervenție. De asemenea, în prezentarea proiectului există o etapă în care planificarea operațională a activităților este reprezentată grafic sub forma unui tabel, numită Diagrama Gantt. Această reprezentare (purtînd numele autorului său) este cel mai des folosită, fiind

un instrument simplu de utilizat în gestionarea proiectului, întrebuințată în diverse domenii de activitate, ca reprezentare vizuală pentru verificarea coerenței proiectului.

Diagrama Gantt oferă posibilitatea vizualizării planificării activităților, Durată acestora, raportul dintre activități, urmărirea modului de încadrare în timp, etc., necesare implementării proiectului.

Diagrama Gantt este un instrument important în analiza și planificarea unor proiecte complexe:

- Ajută la planificarea sarcinilor ce trebuie duse la bun sfârșit;
- Întocmește un program referitor la perioada în care aceste sarcini vor fi îndeplinite;
- Planifică distribuirea resurselor necesare proiectului;
- Ajută la depășirea momentelor critice ale unui proiect, atunci când acesta trebuie finalizat pînă la o anumită data.

În timpul desfășurării unui proiect, Diagrama Gantt ajută la monitorizarea proiectului respectiv și arată dacă acesta se încadrează în plan.

Pentru a realiza o Diagramă Gantt, trebuie să urmați următorii pași:

1. Faceți o listă cu toate activitățile incluse în plan. Arătați, la fiecare sarcină în parte, cînd poate începe cel mai devreme, Durată estimată și dacă este paralelă sau urmează după alta. Dacă sarcinile sînt secvențiale, arătați care sînt stadiile de care depind.
2. Notați pe fișă zilele sau săptămînile pînă la finalizarea planului.
3. Introducerea sarcinilor. Faceți o schiță de bază a Diagramei Gantt. Inserați fiecare sarcină, arătînd care este prima dată la care poate începe. Desenați-o sub forma unei bare, a cărei lungime reprezintă Durată sarcinii. Scrieți deasupra barelor timpul necesar ducerii la bun sfârșit.
4. Împărțirea activităților. Luați schița de bază a diagramei Gantt și folosiți-o pentru a planifica activitățile. Repartizați-le astfel încît cele secvențiale să se desfășoare în ordinea necesară. Asigurați-vă că activitățile care depind de altele nu încep pînă cînd celelalte nu s-au încheiat. În timp ce stabiliți planul, trebuie să vă asigurați că folosiți resursele disponibile în modul optim.
5. Prezentarea analizei. Ultimul stadiu al acestui proces constă în întocmirea ultimei versiuni a diagramei Gantt. Aceasta ar trebui să conțină analiza schiței de bază (vezi mai sus), împărțirea activităților și analiza resurselor. Acest tabel va arăta cînd va începe și se va termina proiectul.

Obiective	Activități	Subactivități	Durată	Săptămîna														
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
O1	A1	s A1																
		s A2																
	A2	s A3																
		s A4																
O2	A3	s A5																
		s A6																
	A4	s A7																
		s A8																
O3	A5	s A9																
		s A10																
	A6	s A11																
		s A12																
	A7	s A13																
		s A14																
	A8	s A15																
		s A16																

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

Planificarea financiară a proiectului

Bugetul proiectului oferă o imagine clară, de ansamblu asupra resurselor financiare necesare în implementarea proiectului. 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. Bugetul proiectului = oglinda financiară a activităților și a rezultatelor proiectului respectiv. Pentru a putea fi construit un buget, trebuie să:

- aibă o imagine realistă asupra costurilor implicate pentru realizarea activităților și obținerea rezultatelor;
- realizeze o documentare cu privire la eligibilitatea cheltuielilor (ce cheltuieli pot fi decontate prin proiect);
- cunoască mecanismul de decontare și să se realizeze o bună planificare financiară la nivelul organizației;
- realizeze o documentare cu privire la contribuția proprie și posibilitatea efectuării unor aporturi în implementarea proiectului.

Avantajele bugetului ca instrument:

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

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

- Contabilitate și administrarea financiară;
- Analiza financiară;
- Aprovizionarea și managementul stocurilor;
- Contractări;
- Utilizarea unor servicii de specialitate.

Etape în realizarea bugetului:

- Planifică activitățile proiectului;
- Estimează cheltuielile pentru fiecare activitate;
- Estimează posibilele surse de venit;
- Evaluează eventualele diferențe între cheltuieli și venituri;
- Realizează o planificare în timp a cheltuielilor și veniturilor (fluxul de numerar);
- Găsește soluții pentru evitarea potențialelor crize de lichidități; dacă deficitul temporar nu poate fi suportat de organizație, bugetul sau planificarea lui în timp vor trebui reconsiderate;
- Stabilește proceduri de supraveghere permanentă în timpul implementării cheltuielilor comparativ cu bugetul;
- Revizuieste și actualizează periodic bugetul.

Cum arată un buget? Nu exista un format unanim agreat !

Tipuri de bugete

1. Bugete pe categorii de cheltuieli

Categorie de cheltuieli	Unitate	Nr. unități	Nr. persoane	Cost unitate (euro)	Cost total (euro)
Resurse umane					
Coordonator proiect	luni	12	1	200	
Asistent proiect	luni	5	2	150	1500
Transport					
Arenda automobil	luni	2		200	400
Combustibil	litri	100		1.4	140
Echipamente					
Imprimantă	bucăți	1		1200	1200
Costuri directe					
Consumabile	luni	10		20	200
... etc.					
TOTAL					...

2. Bugete pe categorii de cheltuieli și activități

Categoria de cheltuieli	Activitate 1	Activitate 2	Activitate 3	Activitate...n	TOTAL
Personal					
Transport/deplasări					
Echipamente					
Costuri directe					
Etc...					
TOTAL					

3. Bugete pe surse de finanțare

Finanțator A	Finanțator B	Contribuția proprie	Partener
15 %	52%	23% (10% în natură și 13% financiar)	10%

Planificarea rezultatelor unui proiect

În sens larg prin rezultatele proiectului înțelegem realizările produse de proiect care generează serviciile sau facilitățile corespunzătoare scopului proiectului. Metoda cea mai simplă de identificare a rezultatelor este revederea obiectivelor și a activităților proiectului și descrierea tuturor efectelor acestor activități. Dacă obiectivele specifice și activitățile proiectului au fost formulate în mod corect, atunci identificarea și descrierea rezultatelor este extrem de simplă.

Rezultatele nu sînt altceva decît obiectivele specifice atinse. Practicienii în scrierea proiectelor recomandă ca rezultatele să fie descrise imediat după capitolul Planul de activități, or aceasta ușurează identificarea lor. În capitolul **Rezultate** se descriu toate produsele pe care le preconizați să le obțineți ca urmare a desfășurării activităților. Este bine ca rezultatele să fie descrise și prezentate cît mai detaliat.

În multe proiecte, finanțatorii solicită să se facă diferență între rezultatele proiectului și produsele obținute. Prin produse se înțelege consecința imediată, concretă și palpabilă a acțiunii realizate și resurselor utilizate. De exemplu, decizie aprobată, studiu realizat, manual tipărit, km de drum asfaltat, km de rețea de apeduct reabilitată, etc. În acest caz produsele se prezintă și se descriu după nominalizarea și descrierea rezultatelor proiectului.

De exemplu, în cazul unui proiect care are ca scop dezvoltarea unui sistem de gestionare a deșeurilor cu reducerea impactului negativ asupra mediului, rezultatele și produsele pot fi următoarele:

Produse	Rezultate
<ul style="list-style-type: none"> • 70 platforme din beton construite; • 1 Autospecială pentru colectarea și transportarea deșeurilor procurată; • 280 de euro-containere pentru gunoi menajer procurate și instalate; • 70 de lăzi de plasă procurate și instalate; • 70 de urne stradale procurate și instalate; • Poligon de stocare și reciclare reconstruit; • 5 km. de drum de acces către poligon îmbunătățit; • 10 locuri de muncă create la ÎM; • 2 seminare de instruire pentru angajații ÎM realizate; • 20 depozite spontane situate în zona implementării proiectului eliberate de deșeuri și ecologizate; • 7 panouri informative cu caracter promoțional instalate în 7 localități; • 1 întreprindere municipală de gestionare a deșeurilor creată și funcțională; • 10 000 de pliante elaborate și distribuite privind colaborarea cu întreprinderea municipală, modalitățile de contractare și de gestionare a deșeurilor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea unui sistem de colectare selectivă și de transport al deșeurilor în zona implicată în proiect (realizarea a 70 platforme de colectare, achiziționarea a 1 autospeciale și pubelelor de colectare selectivă); • Capacitate sporită de colectare (înființarea unui serviciu de salubritate); • Grad crescut de conștientizare a populației din zona acoperită de proiect privind gestionarea deșeurilor; • Capacitate îmbunătățită a autorităților locale de gestionare a deșeurilor; • Grad crescut de ocupare a forței de munca (10 locuri de munca nou create); • Venituri crescute atrase la bugetele locale din colectarea de taxe de salubritate și amenzi; • Grad crescut de calificare a personalului de exploatare; • Reducerea poluării în zona de acoperire a proiectului.

Matricea Cadrul Logic

Matricea Cadrul Logic este un instrument care ajută la întărirea capacității de concepție, implementare și evaluare. Aceasta înseamnă că este folosită pe tot ciclul proiectului.

Matricea logică este un instrument simplu care te ajută :

- să-ți organizezi gândirea;
- să legi activitățile și investiția de rezultatele așteptate;
- să fixezi indicatori de performanță;
- să aloci responsabilități;
- să comunici informații despre proiect concis și clar.

Avantajele Matricei Logice

Principalele avantaje ale Matricei Logice sînt:

- Aduce împreună într-un singur loc o formulare a tuturor componentelor cheie ale proiectului sau programului .

Avînd toate componentele proiectului sau programului într-un mod sistematic, concis și coerent poți lămuri și demonstra logica după care sînt așteptate să lucreze proiectele și programele. Schema logică permite de asemenea separarea obiectivelor pe diferite nivele ierarhice, și în același timp asigură că intrările și ieșirile nu sînt confundate unele cu altele sau cu obiectivele. Acest lucru poate fi de ajutor în mod deosebit cînd are loc o schimbare de personal.

- Îndeplinește cerințele unei bune concepții de proiect și asigură răspuns la punctele slabe din trecut în multe alte proiecte.

Poate ajuta ca să se pună întrebări fundamentale și să se analizeze punctele slabe pentru a furniza informații mai multe și mai relevante factorilor de decizie. Poate să te ghideze în analiza logică și sistematică a elementelor cheie ale unui proiect bine gândit. Această abordare poate să te ajute la planificare prin punerea în evidență a legăturii dintre elementele proiectului și importanți factori externi.

- Este ușor de învățat și folosit.

Instruirea efectivă despre conceptele de bază ale abordării matricei logice poate fi făcută în câteva zile. Dacă aceasta este urmată de un proces de consultanță și instruire care să ajute la eliminarea dificultăților, se poate instrui o echipă de proiect într-o perioadă scurtă de timp.

- Nu presupune mai mult timp sau efort pentru managementul proiectului, ci din contră îl reduce.

Ca orice instrument de management Matricea Logică trebuie mai întâi învățată și apoi folosită. Odată învățată, poate economisi mult timp. Multe echipe de proiect se plîng adesea de lipsă de timp și de faptul că lucrează contra cronometru. De aceea orice economie de timp este de mare importanță pentru managementul proiectului.

- Se poate folosi pentru procesele de concepție și evaluare interne dar și în exterior în lucrul cu consultanții care lucrează la dezvoltarea organizației.

Matricea Logică poate fi folosită intern pentru a ajuta procesele de concepție și evaluare a proiectelor. De asemenea poate fi folosită în lucrul cu consultanții externi care pot fi implicați în procesele de evaluare. În plus Matricea Logică încurajează o abordare multi-disciplinară pentru concepția și supravegherea proiectului.

- Anticipă implementarea.

Matricea Logică ajută la definirea clară a activităților cu un scop precis. Această abordare facilitează aceeași înțelegere și o mai bună comunicare a factorilor de decizie, a managerilor și a altor părți implicate în proiect. De asemenea folosirea Matricei Logice, cu urmărire sistematică, asigură continuitatea în cazul în care cineva din personalul inițial al proiectului a plecat sau a fost înlocuit.

- Ea fixează un cadru pentru activitățile de monitorizare și evaluare planificate, iar rezultatele actuale pot fi comparate.

Avînd obiective și indicatori de succes bine definiți înainte de începerea proiectului, această abordare ajută la fixarea unui cadru bine definit pentru evaluare. Este cunoscut cît de dificilă este evaluarea proiectelor dacă obiectivele originale nu au fost bine definite. Matricea Logică poate ajuta la clarificarea relațiilor care susțin raționamentele legate de eficiența proiectelor, în plus poate ajuta la identificarea principalilor factori de succes ai proiectului.

- Ajută la comunicarea dintre donatorii și executanții proiectului.

Cum tot mai multe și mai multe instituții adoptă conceptul Matricei Logice, procesul de comunicare dintre donatori și executanți va fi ușurat. Această abordare va avea avantaje majore pentru organizații care prezintă continuu donatorilor proiecte pentru finanțare. Cu mult timp înainte, bugetele aparent creșteau mult mai ușor și mai rapid decît în prezent.

Limitările Matricei Logice

Acestea se referă la:

- Ea nu constituie un înlocuitor pentru alte analize tehnice, economice, sociale și de mediu. Nu poate înlocui folosirea personalului calificat cu experiență.

Matricea Logică poate ajuta la concepția, implementarea și evaluarea proiectului, dar nu poate elimina nevoia de utilizare a altor instrumente ale proiectului, în special cele legate de analiza tehnică, economică, socială și de mediu. În plus această metodă nu poate înlocui nevoia de expertiză și experiență profesională.

- Poate apare o anumită rigiditate în managementul proiectului atunci când obiectivele și factorii externi specificați în faza de concepție sînt prea accentuați.

Rigiditatea în managementul proiectului poate apare atunci când obiectivele și factorii externi specificați în Matricea Logică sînt prea accentuate. De subliniat că, oricum, acest lucru poate fi evitat prin revizuirea regulată a proiectului, unde elementele cheie pot fi reevaluate și ajustate. Dacă se folosește Matricea Logică, se recomandă revizuirea regulată a proiectului și păstrarea documentelor actualizate ale proiectului.

- Cere lucru în echipă cu capacități de conducere și facilitare pentru a fi cea mai eficientă.

Pentru a pregăti o bună Matrice Logică, în cadrul căreia se iau în considerare mai multe perspective profesionale, este necesar lucrul în echipă. Pentru ca echipa să lucreze este nevoie atât de talent de conducător cît și de facilitator. Multe organizații care au adoptat Matricea Logică au apelat la consultanți externi care să le instruiască personalul despre această abordare, să faciliteze lucrul în echipe și să le asiste la pregătirea și finalizarea Matricelor Logice. La elaborarea acestora, obiectivele, indicatorii de verificare a obiectivelor, mijloacele de verificare și supozițiile, riscurile au fost agreate de către toți participanții.

- Procesul cere talent de facilitator pentru a asigura participarea reală și adecvată a tuturor factorilor interesați.

Pentru a elabora o Matrice Logică cu participarea activă a factorilor interesați nu este ușor. Participarea cere implicarea activă a factorilor interesați în procesul de luare a deciziei. O astfel de participare va conduce la o mai mare eficacitate, simț de proprietate, operativitate, transparență, imparțialitate și durabilitate.

Ghid de construcție pas cu pas a matricei logice

Utilizați următoarele etape la elaborarea concepției unui proiect folosind Matricea Logică. De-a lungul procesului urmați tot timpul principiul de lucru pornind de la general la particular.

În prima fază de elaborare a Matricei Logice trebuie pregătit un rezumat al proiectului. Aceasta presupune să fie:

- definit *Obiectivul* general la care contribuie proiectul;
- definite *Obiectivele* specifice care trebuie îndeplinite de către proiect ;
- definite *Rezultatele* pentru atingerea acestui obiectiv;
- definite *Activitățile* pentru obținerea fiecărui rezultat.

Întrucât aceste afirmații sînt logic legate între ele, este necesar a se confirma că logica este adevărată. Pentru a asigura acest lucru trebuie să fie:

- verificată logica pe verticală cu testul *Dacă/Atunci*.

Însă nu vei fi capabil să controlezi toți factorii legați de proiect și de aceea trebuie să faci niște supoziții.

- definite *Supozițiile pentru fiecare nivel*.

Este necesar să definești o bază pentru măsurarea eficacității proiectului. Pentru a face acest lucru trebuie să:

- definești *Indicatorii de Verificare a Obiectivelor (IVO)* pentru Obiectivul general, apoi pentru Obiectivele specifice ale proiectului, apoi pentru Rezultate, apoi pentru nivelul Activităților;
- definite *Mijloacele de Verificare (MV)*.

Astfel ai realizat o descriere a proiectului și poți să treci acum să:

- alocate costuri pentru Activități: pregătești *Bugetul Proiectului*.

În final mai trebuie făcuți încă doi pași pentru a verifica dacă Matricea Logică a fost bine concepută:

- verificarea Matricei Logice folosind *Lista de Verificare a Proiectului*;
- revizuirea concepției Matricei Logice în lumina experienței precedente.

Matricea Logică se prezintă ca un tabel cu următoarea configurație:

Obiectiv general	Rezumat	Indicatori	Mijloace de verificare	Supoziții
Obiectiv specific				
Rezultate				
Activități				

Pasul 1: Definiți Obiectivul General la care contribuie proiectul

Obiectivul General este cel pe care doriți să-l realizați cu ajutorul proiectului. De obicei se referă la un program sau la un sector. De exemplu puteți avea un program care are ca Obiectiv General creșterea veniturilor familiilor fermierilor. Acesta se poate îndeplini parțial printr-un proiect cu Obiectivul de creștere a producției agricole. Foarte adesea un grup de proiecte au același Obiectiv General.

Pasul 2: Definiți Obiectivele specifice ale proiectului

Obiectivele specifice ale proiectului rezumă impactul pe care crezi că-l va avea proiectul. Ar putea descrie cum se va schimba situația ca urmare a obținerii rezultatelor proiectului.

Pasul 3: Definiți Rezultatele pentru îndeplinirea Obiectivului

Rezultatele descriu CE dorim să livreze proiectul. Ele sînt descrise de obicei în termenii de referință (TOR) ai proiectului. Dacă asigurați resursele necesare, puteți face echipa de proiect direct răspunzătoare de obținerea acestor rezultate.

Pasul 4: Definiți Activitățile necesare pentru obținerea Rezultatelor

Activitățile definesc CUM va lucra echipa la proiect. La modul general ar trebui să descreți pe scurt între 3 și 7 activități care trebuie realizate pentru a îndeplini fiecare Rezultat propus pentru îndeplinirea obiectivelor specifice. Asigurați suficiente detalii pentru a defini strategia de realizare a fiecărei Activități, și pentru a asigura baza pentru analiza proiectului (Grafic de lucru, graficul activităților, Diagrama Gantt).

Pasul 5: Verificați Logica Verticală cu testul Dacă-Atunci

Structura Matricei Logice este bazată pe conceptul Cauză și Efect. Dacă se întâmplă ceva sau se obține ceva, atunci altceva va rezulta.

Prin definiție, fiecare proiect descris de o Matrice Logică se bazează pe efectul logic Dacă/Atunci sau Cauză-Efect.

Într-o Matrice Logică bine planificată, la nivelele cele mai de jos ale ei poți spune că dacă au fost făcute anumite Activități, atunci este de așteptat obținerea anumitor Rezultate. Aceeași relație logică ar trebui să fie între Rezultate și Obiectivele specifice, și între Obiectivele specifice și Obiectivul General.

Pasul 6: *Definiți Supozițiile corespunzătoare fiecărui nivel*

Supozițiile sînt afirmații despre factori incerți care ar putea rupe legătura dintre obiectivele de la diferite nivele. Aceștia ar putea fi factori externi pe care nu-i puteți controla în proiect sau aceia pe care ați decis să nu-i controlați. Aceasta este logica externă a proiectului.

Supozițiile pot descrie condiții naturale importante, cum ar fi ploii cu debite de 20 l/m.p. între lunile Mai și Octombrie. Pot fi factori umani cum ar fi aprobarea bugetului la timp, dorința locuitorilor de a se conecta la noul serviciu creat, de a încerca metode noi, etc. Pot fi de asemenea factori externi cum ar fi factorii economici.

Prin definiție, echipa de proiect nu este responsabilă de supoziții. Acestea se află în afara controlului lor. Echipa este responsabilă de producerea Rezultatelor. Echipa de proiect este obligată să monitorizeze schimbările supozițiilor, iar supozițiile trebuie clar stabilite, cît mai specifice cu putință.

Pasul 7: *Definiți Indicatorii de Verificare a Obiectivului general, Obiectivelor specifice, Rezultatelor, și apoi pentru Activități.*

Principiul de bază al coloanei Indicatorii de Verificare (IV) este acela că „dacă îl poți măsura atunci îl poți conduce”. Indicatorii demonstrează rezultate. Ca măsuri de performanță, ei ne spun cum să recunoaștem îndeplinirea cu succes a obiectivelor. Ei nu sînt condiții necesare pentru atingerea acelor rezultate. Nu există o relație cauză și efect. Dar ei definesc în detalii măsurabile nivelurile de performanță cerute de obiective în coloana Rezumat .

Cum se construiește un Indicator de Verificare?

Începeți cu indicatorul de bază. Asigurați-vă că este Cuantificabil în sistemul numeric și apoi adăugați Calitatea și apoi dimensiunile de Timp.

Pasul 8: *Definiți Mijloacele de Verificare.*

În Mijloacele de Verificare (MV) descrieți sursele care vor demonstra ce a fost îndeplinit. Regula este ca Indicatorii pe care-i alegeți pentru măsurarea obiectivelor dvs. să fie verificabili prin anumite mijloace. Dacă nu sînt, trebuie să găsiți un alt indicator.

Pasul 9: Pregătiți Bugetul

Folositi tabele și categorii standarde de cheltuieli pentru a satisface cerințele finanțatorului. Bugetul nu formează o parte din Matricea Logică, dar este un document esențial care este atașat ei. Amintiți-vă că cerințele costului definite în Buget vor fi folosite pentru a analiza eficiența costului proiectului prin compararea bugetului cu indicatorii de verificare la nivelul de Obiectiv.

Pasul 10: Verificați Matricea Logică folosind Lista de Verificare a Design-ului Proiectului

Lucrați cu Lista de Verificare a Design-ului Proiectului ca un ajutor pentru a vă asigura că proiectul întrunește toate cerințele unui Cadru Logic bine proiectat.

III. IMPLEMENTAREA PROIECTULUI

Implementarea proiectului presupune: mobilizarea resurselor în cadrul activităților, identificarea problemelor pe fiecare etapă, raportarea etapelor și monitorizarea în scopul obținerii obiectivelor proiectului.

După ce proiectul a fost aprobat și s-a obținut finanțarea lui, se efectuează cea mai importantă fază a proiectului – Implementarea.

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

- Formarea echipei și managementul resurselor umane;
- Organizarea și coordonarea implementării;
- Luarea deciziilor optime în timp real;
- Menținerea contactelor cu partenerii;
- Respectarea obiectivelor proiectului;
- Stabilirea și menținerea unui standard de calitate pentru fiecare secțiune a proiectului;
- Gestionarea riscurilor;
- Monitorizarea și evaluarea;
- Orice altceva care poate interveni...

Implementarea proiectului este faza efectivă de execuție a planului proiectului prin desfășurarea activităților prevăzute, perioadă în care proiectul este realizat sau produsul proiectului este fabricat, iar bugetul proiectului va fi cheltuit pentru efectuarea acestui proces. Activitățile implementate în cadrul proiectului implică, de regulă, încheierea

unor contracte pentru realizarea de studii, pentru asistență tehnică, achiziții de bunuri și lucrări. În faza de implementare, echipa proiectului și resursele necesare vor fi gata pregătite pentru a efectua activitățile proiectului, conform programării și scopurilor definite anterior. Evoluția activităților din proiect este monitorizată și, după caz, se propun ajustări impuse de schimbarea condițiilor inițiale.

Pentru implementarea proiectului sînt necesare anumite instrumente și tehnici, dintre care fac parte:

- Aptitudini și cunoștințe asupra produsului proiectului, necesare pentru realizarea acestui produs. Cunoștințele necesare sînt asigurate de către resursele umane ale echipei proiectului.
- Sistemul de autorizare a activităților este o procedură formală prin care se autorizează începerea lucrului la diferitele activități sau pachete de lucrări, la momentele planificate și în succesiunea prevăzută.
- Proceduri organizaționale formale sau informale, utile în cursul execuției proiectului.

În cadrul fazei de implementare a proiectului întîlnim cinci mari tipuri de activități manageriale:

- Managementul activităților;
- Managementul financiar;
- Managementul resurselor umane;
- Relația cu finanțatorul/finanțatorii;
- Relația cu beneficiarii.

Criteriile de succes referitoare la derularea proiectului au în vedere:

- Respectarea limitelor de timp;
- Respectarea bugetului;
- Exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- Percepția creată în jurul proiectului.

Mai este un lucru important de reținut în cadrul acestei faze de management a proiectului. Fiind ajuns la implementare proiectul trece prin mai multe etape de evaluare.

Evaluarea este de două tipuri: internă – efectuată de managerul proiectului și externă – realizată de donatori/investitori. Evaluarea reprezintă emiterea de judecăți asupra următoarelor aspecte:

- dacă s-au atins obiectivele urmărite prin proiect;
- dacă resursele (umane, financiare) au fost bine folosite;
- dacă calitatea activităților a fost corespunzătoare.

Cu mai multe detalii structurate despre etapa de implementare a proiectului venim în capitolele II și III ale acestei publicații.

IV. FINALIZAREA PROIECTULUI

Una dintre caracteristicile definitorii ale unui proiect este componenta temporală finită în care acesta evoluează – un proiect începe și trebuie să se termine la puncte bine definite. Bineînțeles, există proiecte întârziate, sau există proiecte care se termină prematur, fiind întrerupte, sau există câteodată chiar proiecte care ajung să facă o aterizare spectaculoasă la punct fix, terminându-se exact la data programată.

Finalizarea proiectului aduce multe avantaje. Cîteva dintre aceste avantaje sînt deja destul de bine cunoscute – unul dintre cele mai evidente fiind asigurarea unui cadru formal sigur pentru proiect, în momentul în care oficial acest proiect a fost încheiat. Alt aspect extrem de important este experiența acumulată de-a lungul proiectului. Dacă aceste cunoștințe, adunate de echipă de-a lungul proiectului, nu sînt făcute public în cadrul organizației proiectului, atunci pot fi considerate ca fiind practic pe jumătate pierdute, ele rămînînd doar la dispoziția foștilor membri ai echipei proiectului. Împărtășirea și arhivarea de „Lectii invatate” este extrem de importantă. Un alt aspect important este modificarea nivelului motivațional al echipei, care va fi crescut în mod dramatic, în momentul în care succesul unui proiect (în cazul în care acesta există) este facut public în cadrul organizației proiectului, iar membrii echipei proiectului încheiat sînt apreciați în vreun fel. Pentru proiectul încheiat această explozie motivațională nu mai are nici o importanță, dar la nivelul organizației efectul este extrem de benefic. Responsabil pentru acest „marketing” intern este din nou Managerul de proiect, ca instanță coordonatoare. Managerul de proiect trebuie să se asigure, că succesul proiectului său este cunoscut, făcînd prin aceasta un serviciu tuturor: în primul rînd lui însuși, apoi echipei cu care a lucrat (și cu care poate va mai lucra în viitor) precum și organizației proiectului, văzută ca un tot unitar. În unele cazuri, chiar și beneficiarii ajung să privească rezultatele unui proiect într-o lumină mai prielnică, în momentul în care foștii membri ai echipei vorbesc despre participarea lor în proiect cu mîndrie!

Ce activități sînt uzuale în faza de finalizare a unui proiect:

1. Faza formală (administrativă) de finalizare a proiectului:

- Finalizarea financiară a proiectului – finalizarea calculului de cheltuieli – precum și compararea acestuia cu bugetul planificat.
- Predarea **formală** spre beneficiar a rezultatelor proiectului – cuvîntul „formală” este subliniat, pentru a-i scoate în evidență importanța. Doar o predare formală dă proiectului cadrul oficial sau chiar juridic necesar, în care să se poată încheia. Predarea trebuie să fie însoțită (în cazul în care se aplică) de rezultatele testelor de asigurare a calității, teste care au fost discutate și aprobate în prealabil de către beneficiar. În acest punct se eliberează și Managerul de proiect, din nou în mod formal, de responsabilitatea proiectului.
- Organizația aferentă proiectului se dizolvă, iar Managerul de proiect evaluează performanța membrilor echipei.

2. Transferul de cunoștințe

- Efectuarea unei prezentări de final, cu participarea reprezentanților organizației proiectului și ai beneficiarului – acest fel de prezentare este și un foarte bun instrument de marketing, de altfel.
- Crearea unui sumar al proiectului, care să folosească ca referință viitoarelor proiecte – conținînd, de exemplu: tema proiectului, tehnica folosită, beneficiarii, metodele, cine a fost responsabil, cine a participat și în ce formă, care au fost costurile, etc.
- Definitivarea documentației proiectului.
- Evaluarea reciprocă a membrilor echipei – un bun moment pentru a da, respectiv a primi, un extrem de important feed-back.
- Elaborarea unui raport despre proiect, în care un punct important îl are analiza din punct de vedere economic al proiectului, referitoare la costuri și timp, analiza exactității planificărilor și a estimărilor, precum și inspecția calității datelor măsurate, adunate pe parcursul proiectului.

CAPITOLUL II

– Managementul de proiect. Noțiuni de bază.

2.1 Managementul proiectului

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 și li se adresează astfel: „Am o veste bună și una proastă. Cu care să încep?”

Angajații răspund: „Cu cea bună”. „Vestea bună e că proiectul a fost aprobat”. „Și care-i vestea proastă?” „Vestea proastă e că acum trebuie să îl implementăm.”



- Specialiștii în domeniu consideră că această etapă, de după aprobarea proiectului, are o existență de sine stătătoare în viața proiectului și se numește „faza negocierii”.
- Informația cu privire la aprobarea proiectului este adusă la cunoștința conducerii organizației/ la cunoștința managementului superior.
- În cazul când proiectul este derulat în parteneriat, sînt informați partenerii în legătură cu aprobarea proiectului. Beneficiarul și partenerii decid asupra

tuturor aspectelor legate de: contribuția financiară, implicarea în activități, responsabilitățile fiecărei părți.

- Este semnat contractul între finanțator și beneficiar. Sînt operate eventualele modificări în ceea ce privește bugetul, activitățile ce vor fi finanțate efectiv, aria de cuprindere a proiectului (care poate fi restrînsă sau extinsă).
- Este stabilită modalitatea finanțării: numărul tranșelor, valoarea fiecărei tranșe, condiții în care finanțarea continuă sau încetează.
- Sînt stabilite standardele tehnice și de calitate ale produselor finale.
- Este aprobată echipa de proiect.
- Sînt stabilite modalitățile prin care beneficiarul menține o legătură permanentă cu finanțatorul, persoana de contact, calendarul întîlnirilor, etc.
- Este stabilit calendarul și modalitatea raportărilor.

Ce este managementul?

Vom putea defini noțiunea de „management” ca:

- activitatea și arta de a conduce;
- ansamblul activităților de organizare, de conducere și de gestiune a organizațiilor;
- știința și tehnica organizării și conducerii unei organizații;
- meseria care constă în a conduce, într-un context dat, un grup de oameni cu scopul de a atinge în comun obiective conforme finalităților organizației de apartenență.

Managementul proiectelor implică:

- planificarea;
- organizarea;
- conducerea;
- coordonarea;
- controlul

activităților și resurselor necesare pentru realizarea unui obiectiv clar definit, în limitele unui anumit **timp și buget**.

Managementul de proiect se referă la definirea, planificarea și, ulterior, controlul și finalizarea unui proiect. În toate proiectele este nevoie de un anumit grad de management. Cu cît un proiect este mai mare și mai complex, cu atît are mai multă

nevoie să se desfașoare după un proces structurat. Evident, managementul de proiect presupune costuri și efort, dar aduce și beneficii, iar aceste beneficii cîntăresc mai mult decît costurile.

Funcțiile managementului

Funcțiile managementului reprezintă un ansamblu de acțiuni relativ independente care se succed într-o anumită ordine în timp și care sînt efectuate de orice subiect conducător care exercită o influență rațională asupra obiectului condus, în vederea stabilirii obiectivelor și a realizării lor.

Planificarea

Constă în stabilirea obiectivelor echipei, identificarea modalităților concrete de îndeplinire a acestora și fundamentarea necesarului de resurse pe care le presupune realizarea lor. Exercițarea funcției de previziune la nivelul echipei se concretizează în prognoze, planuri, programe, strategii, tactici și politici, diferențiate în funcție de orizontul de timp la care se referă, gradul de detaliere și obligativitatea îndeplinirii.

Organizarea

Organizarea presupune gruparea resurselor și activităților pentru îndeplinirea eficientă a obiectivelor planificate. Se stabilesc și delimitează acțiunile prin care se constituie structura managementului și sistemul informațional al acestuia.

Coordonarea

Coordonarea reprezintă “ansamblul acțiunilor prin care un manager crează și menține armonia între activitățile și oamenii pe care îi conduce, într-un mediu care se află într-o continuă schimbare”. Corelată cu funcția de organizare, coordonarea conferă operaționalitate structurii organizatorice. Într-un climat favorabil de muncă, exercițarea funcției de coordonare prin stimularea inițiativei și spiritului de echipă, poate asigura implicarea efectivă a salariaților la realizarea obiectivelor previzionate și îndeplinirea criteriilor de performanță.

Conducerea

Conducerea reprezintă ansamblul acțiunilor prin care un manager influențează activitățile colaboratorilor săi în vederea atingerii obiectivelor stabilite prin satisfacerea nevoilor care îi motivează. Fundamentul funcției de conducere îl reprezintă motivarea,

ce rezidă practic în corelarea satisfacerii necesităților și intereselor personalului cu realizarea obiectivelor și sarcinilor atribuite.

Controlul / Evaluarea / Reglarea

Reprezintă ansamblul acțiunilor de evaluare a rezultatelor organizației, a verigilor ei organizatorice și a fiecărui salariat, de identificare a abaterilor care apar de la obiectivele, normele, standardele, termenele stabilite inițial, a cauzelor care le-au generat, precum și de adoptare de măsuri care să asigure eliminarea abaterilor, menținându-se prin aceasta echilibrul dinamic al organizației.

Etape specifice exercitării funcției de control-evaluare:

- Stabilirea obiectivelor controlului, determinarea nivelelor de performanță cuantificabile, proiectarea sistemului de control;
- Evaluarea rezultatelor și comensurarea acestora;
- Analiza comparativă: rezultate obținute – obiective stabilite;
- Identificarea abaterilor, a cauzelor care le-au generat și stabilirea unui set de măsuri corective;
- Recompensarea și/sau sancționarea personalului;
- Evaluarea controlului și luarea deciziei de operaționalizare a măsurilor.

Managementul proiectului

“Managementul de proiect înseamnă a face ca lucrurile să se întâmple...”

Ce este managementul proiectului?

Managementul de proiect este aplicarea cunoștințelor, abilităților, instrumentelor și tehnicilor de planificare pentru a îndeplini obiectivele proiectului și obținerea produselor și rezultatelor așteptate. Managementul Proiectelor reprezintă o cutie de scule cu metode adaptate unor condiții speciale care măresc rigoarea, asigură o eficiență maximă și conduce la succes, pe care orice conducător modern are datoria de a o cunoaște și de a o utiliza rațional.

Managementul Proiectelor reprezintă în esență procedeul prin care etapizat:

- se definește obiectivul proiectului;
- sînt identificate și planificate activitățile prin care se materializează obiectivul;
- se alocă resursele necesare pentru activitățile nominalizate;
- se urmărește implementarea proiectului;
- se evaluează și se adaptează planul proiectului la modificările din mediul intern și extern în așa fel încît proiectul să fie realizat în termenul prevăzut cu cele mai reduse costuri, iar rezultatele finale să corespundă cerințelor utilizatorilor sau chiar să le depășească.

Conceput ca formă de răspuns al organizațiilor la modificările foarte rapide ale mediului economic, precum și a influenței tot mai accentuate a progresului tehnico-științific, Managementul Proiectelor este destinat activităților de natură inovativă, diferite față de obiectul tradițional de activitate al organizației. Ca urmare, acest tip de management se aplică atunci cînd conducerea organizației urmărește rezolvarea unei probleme specifice, pe durată limitată, prin capacitatea unor persoane care se găsesc pe diferite nivele ierarhice și care sînt detașate temporar din activitățile de rutină pentru rezolvarea proiectului în cauză. Nu există o formă organizatorică general valabilă pentru acest tip de management pentru că nici proiectele nu se elaborează pentru rezolvarea unor probleme obișnuite, repetitive. Managementul Proiectelor reprezintă utilizarea optimă a tehnologiei pentru a atinge rezultatele cerute de standard, cu un anumit buget și într-un timp bine precizat. Se poate defini conținutul managementului proiectelor prin explicitarea celor două termene: proiectul reprezintă intenția pe care vrea să o materializeze organizația printr-un plan, iar managementul reprezintă un complex de activități prin care se conduc și coordonează activitățile prevăzute a fi realizate. Deci managementul proiectelor reprezintă o administrare a planurilor cu caracter de unicitate în care activitățile prevăzute a fi derulate au un coeficient de risc ridicat iar problemele manageriale care trebuie să fie rezolvate aparțin categoriei statistice, dinamice sau nedeterminate.

Managementul Proiectelor reprezintă o metodă cu mare aplicabilitate dacă se satisfac următoarele condiții:

- Problema care reprezintă obiectul proiectului este complexă și cu caracter unic (nerepetabilă în timp și în aceleași condiții de finanțare);
- Să fie limitată din punct de vedere material, financiar și al timpului de execuție (e preferabil să nu necesite pentru finalizare mai mult de 10-12 luni);

- Sarcina complexă (proiectul) să poată fi descompusă într-o structură arborescentă de sarcini parțiale;
- Să fie fezabilă prin utilizarea unor structuri organizatorice independente și temporare, care își încetează activitatea odată cu încheierea realizării obiectivului.

Se recurge la managementul proiectului pentru a se putea planifica, organiza, executa și controla corespunzător sarcinile complexe (construcția unui drum, montajul și punerea în funcțiune a unei instalații complexe, crearea unui nou serviciu, etc.) care, prin natură și conținut ies din cadrul programelor obișnuite ale organizației.

Un proiect constă în combinarea resurselor organizației pentru a crea un produs nou și pentru a obține performanțe în proiectarea și implementarea strategiilor organizaționale. Prin resurse înțelegem:

- Oameni: operatori, funcționari și conducători ce reprezintă tot atâtea categorii de personal angajat al organizației care dezvoltă proiectele;
- Bani – mijloace financiare ce reprezintă resursa cea mai generală cu ajutorul căreia se poate achiziționa oricare altă resursă umană, tehnică etc.;
- Echipamente – utilaje ce reprezintă resurse în condițiile în care își aduc un aport la dezvoltarea proiectului;
- Timp - includerea timpului în categoria resurselor reprezintă un demers total, dar justificat prin influența pe care o are asupra proiectului.

Proiectul este complex și creează o serie de probleme manageriale de armonizare a funcțiilor și a structurilor:

- conceperea și implementarea unei structuri temporare, specifice proiectului și legăturile acesteia cu celelalte activități;
- adaptări și modificări frecvente ale acțiunilor prevăzute în proiect, în funcție de diferiți factori de influență;
- adaptarea deciziilor în caz de risc și incertitudine;
- arbitrarea situațiilor conflictuale;
- căutarea unui echilibru între cei trei factori ai unui proiect (calitate, cost, termene) și optimizarea resurselor disponibile.

În acest sens se pot cita, ca metode și proceduri de lucru, în managementul proiectelor regionale de investiții:

- gestiunea calității produselor și a proceselor;
- analiza valorii produselor;

- analiza funcțională a produselor;
- managementul riscurilor;
- tehnici de estimare, previziune, planificare;
- managementul echipelor de lucru etc.

Nu trebuie făcută diferența între un proiect de mari dimensiuni și un proiect mic, ele diferă prin preț, Durată în timp și resursele utilizate, și mai puțin ca organisme sau metode de acțiune.

Există în managementul proiectelor o multitudine de capcane și dificultăți, generate în primul rînd de caracterul de unicitate al acestora, iar tehnicile și metodele pot deruta în condițiile în care :

- nu se cunosc exact cerințele și dorințele reale ale beneficiarilor;
- se manifestă o poziție conflictuală, refuz de negociere;
- se neglijează detaliile, care favorizează aproximările;
- predomină o cultura egocentristă, centrată pe o singură dimensiune.

12 Reguli de bază în managementul proiectelor regionale de investiții

Regulile de bază menționate fixează conținutul și momentul întâlnirilor de lucru între managerul de proiect și membrii echipei și stabilesc cît timp este necesar de luat în considerare pentru perioada de implementare.

Regula nr. 1 – Analiza sistemică a datelor proiectului

Prezentăm cîteva întrebări pe care trebuie să și le pună fiecare manager de proiect inițial și la diferite stadii ale proiectului:

- cît de clare sînt instrucțiunile proiectului?
- de ce este necesar proiectul și care este obiectivul acestuia?
- este fezabil proiectul?
- cine, ce face și cînd face?
- care sînt probabilitățile ca anumite efecte să se întîmple?
- cît vă dura activitatea și de ce atîta?
- cine are autoritatea să aleagă personalul și să administreze resursele financiare?
- are managerul această autoritate?
- cît buget se alocă proiectului?
- ce este mai important, timpul sau banii?

Regula nr. 2 – *Responsabilitățile se asumă din momentul în care problemele contractuale sînt finalizate.*

Făcînd considerații greșite, se pierde timp, bani și efort. Nu este loc pentru afirmații de genul: „am crezut că ați sugerat altceva”, „am crezut că aceasta este inclus în preț”, etc.

Regula nr. 3 – *Cînd vă asumați managementul unui proiect, concentrați-vă mai întai pe termenele limită.*

Indiferent de cît de disciplinați sînt membrii echipei, unele termene vor fi, inevitabil, depășite. Cînd o lucrare nu este terminată la timp, întrebarea managerului de proiect trebuie să fie: „și cînd anume va fi gata?”

Regula nr. 4 – *Pentru o execuție mai bună a proiectului, definiți-l și planificați-l încă de la început.*

Toate proiectele trebuie să înceapă cu un proces prealabil de planificare. Această activitate inițială implică urmărirea a două obiective separate. Primul este definirea proiectului: obiective, conținut, riscuri, presupuneri, etc. Aceste informații trebuie să fie documentate de catre managerul de proiect și aprobate de către finanțator, astfel încît toată lumea să înțeleagă proiectul respectiv în același fel. A doua activitate este planificarea muncii, prin elaborarea planului de proiect. Aici sînt enumerate activitățile, Durată lor estimativă, volumul de muncă, resursele, relațiile de dependența dintre activități, etc.

Regula nr. 5 – *Organizați-va documentația cum trebuie, ca să evitați confuziile și încurcăturile.*

Unul dintre aspectele cele mai complexe ale managementului de proiect este gestionarea fluxului de documente. Scopul managementului documentelor este de a evita situațiile în care documentele încep să dispară sau să te invadeze. Practica cea mai bună pentru managerii de proiecte este să aprecieze, încă înainte de demararea proiectului, care va fi sistemul și modalitatea de stocare a documentelor, precum și stabilirea responsabilului pentru activitatea în cauză.

Regula nr. 6 – *Colectați indicatori pentru a vedea cum evoluăți (dumneavoastră și proiectul).*

Definirea și colectarea unui set adecvat de indicatori este singura cale de a obține informațiile ce stau la baza deciziilor necesare pentru depășirea problemelor. Indicatorii se mai colectează și pentru a evidenția eficacitatea și valoarea serviciilor prestate.

Colectarea indicatorilor oferă informațiile necesare pentru ameliorarea proceselor, iar cele ce rezultă din ele arată în ce măsură au fost satisfăcute așteptările. În același timp, costul colectării indicatorilor nu trebuie să depășească valoarea lor. Dacă timpul și costul colectării datelor sînt mai mari decît valoarea informațiilor obținute, aveți o problemă.

Regula nr. 7 – Aveți grijă ca managementul problemelor să fie grija tuturor.

Toate proiectele se ciocnesc cu probleme. În proiectele mari, chiar nu trece nici o zi fara să vină cineva la managerul de proiect cu vreo problemă sau alta. Majoritatea nu sînt situații grave. Cele mai multe sînt probleme tipice, care necesită decizii rapide. Pe de alta parte, există și situații dificile, care devin probleme ce frînează evoluția proiectului. Atunci, este necesar aplicarea unor procese speciale de management al problemelor:

- Comunicarea proactivă cu beneficiarii, finanțatorii, partenerii și cu membrii echipei;
- Urmărirea proactivă și permanentă, pentru ca situația dificilă să fie soluționată cît mai repede posibil;
- Tehnici speciale de rezolvare a problemelor, dacã situația respectivă este dificil de înțeles sau rezolvat;
- Identificarea cauzei fundamentale a problemelor, mai ales dacã acestea se repetă.

Regula nr. 8 – Recurgeți la managementul riscurilor pentru a reacționa la probleme înainte ele să apară.

Situațiile dificile și riscurile au legatură între ele, dar nu sînt unul și același lucru. Situațiile dificile sînt problemele existente. Trebuie să ne concentrăm asupra lor și să le rezolvăm rapid. Pe de altă parte, riscurile sînt condiții sau circumstanțe viitoare sau posibile, aflate în afara controlului de multe ori de echipa proiectului și capabile să aibă un efect negativ asupra proiectului, dacã se materializează. Managementul riscurilor este procesul de identificare, analiză, reacție și control al riscurilor din cadrul proiectului, și este un proces proactiv din acordul managementului de proiect. Este necesar să identificați riscurile încă la începutul proiectului, dar trebuie să va uitați periodic la cantitatea de lucru ramasă, pentru a identifica orice risc nou ce poate să apară. Această evaluare poate avea loc periodic (de exemplu, lunar) sau cu ocazia atingerii anumitor faze a proiectului.

Regula nr. 9 – *Utilizați tehnici de asigurare a calității pentru a verifica situația curentă a proiectului.*

Proiectele care dau greș, producând rezultate și produse de o calitate inferioară sau își depășesc bugetele și termenele finale aruncă o lumină proastă asupra organizației dar și a finanțatorului într-o măsură anumită. Scopul asigurării calității este de a verifica dacă la crearea produselor și rezultatelor livrate s-au folosit procese corecte (controlul calității constă, în primul rând, în verificarea gradului de finalizare și de perfecțiune al produselor și rezultatelor). Realizarea unui produs de calitate mai necesită din partea echipei și o atitudine mentală orientată pe calitate. Toată lumea trebuie să fie preocupată de calitate și să-și asume, la nivel personal, răspunderea pentru obținerea unui produs bun.

Regula nr. 10 – *Obțineți acordul finanțatorului pentru toate schimbările de conținut care presupun modificări de buget și de termene.*

Finanțatorul este, pînă la urmă, cel care aprobă proiectul și asigură finanțarea. Chiar dacă unele modificări de buget sau de termeni parvin pe parcursul implementării proiectului, aducînd chiar poate beneficii, este firesc să informăm finanțatorii, alegînd una din modalitățile acceptată de el în acest sens.

Regula nr. 11 – *Cînd redactați raportul asupra situației curente, gandiți-vă la ce îi interesează pe cei care-l citesc.*

Există oare printre noi vreun manager de proiect caruia să-i placă să scrie rapoarte? Poate că echipa pe care o conduceți face fapte mari, rezolvă probleme, dar cînd vine vremea să informați finanțatorul despre starea proiectului, simțiți că nu vreți să pierdeți timp cu asta. Acest lucru ar fi de înțeles atunci cînd proiectul este în dificultate. Dar chiar și echipele care se descurcă bine nu reușesc întotdeauna să comunice eficient acest lucru în rapoartele lor. Concluzia este că managerul de proiect trebuie să-și conceapă raportul asupra situației curente astfel încît să satisfacă nevoile cititorului. De exemplu, cititorul nu vrea să citească despre cît de bine merge proiectul cînd, de fapt, acesta are probleme. Un raport bun asupra situației curente ar trebui să includă următoarele:

- Sumarul proiectului: acesta este de obicei sub forma unui paragraf scurt la începutul raportului, în care se face o prezentare generală a modului în care evoluează proiectul.
- Realizările importante: această parte reprezintă o imagine a realizărilor semnificative din perioada de raportare. Aici managerul de proiect trebuie să fie atent și să comunice într-o manieră accesibilă pentru cititor.

- Lucrările importante planificate pentru perioada următoare: această parte este similară celei anterioare, dar permite cititorului să-și dea seama cam ce activități urmează să mai aibă loc.
- Alte informații: aici pot fi trecute alte informații importante pentru organizație – de ex., aici pot fi incluse alte informații relevante pentru perceperea de către cititor a evoluției proiectului sau anexe.

Regula nr. 12 – Nu „polești cu aur” proiectul – nu încercați să faceți mai mult decât v-a cerut beneficiarul.

În general, managerii de proiect trebuie să fie atenți să stabilească întotdeauna cu mare grijă care sînt așteptările clienților, iar apoi să răspundă cît mai complet acelor așteptări. Precizarea așteptărilor este unul din motivele pentru care cerem finanțatorului suport în soluționarea problemei. Concluzia este că trebuie să respectați întotdeauna angajamentele. Este, totodată, o practică bună să promiteți mai puțin dar să realizați mai multe. Dar partea cu realizările peste plan trebuie să însemne că produceți ce vi s-a cerut mai devreme și cu costuri mai mici decît s-a anticipat. Nu trebuie să însemne și că realizați mai multe cerințe decît vi s-a cerut. Dacă terminați proiectul mai devreme și mai ieftin, lăsați-l pe beneficiar să hotărască ce să facă cu norocul care s-a abătut asupra lui.

2.2 Organizarea resurselor umane

Managerul de proiect

Cel mai important factor de eșec sau succes al unui proiect este managerul de proiect. Fără un manager capabil și competent șansele de succes sînt extrem de limitate.

Condiția necesară – dar nu și suficientă – pentru a fi un bun manager de proiect o constituie existența aptitudinilor de management general. Ne referim aici la: aptitudinile de conducere și de leadership, abilitățile de comunicare, negociere, abilitățile de rezolvare a problemelor și de influențare a organizației, descrise pe scurt în cele ce urmează.

Relațiile cu oamenii – fie ei superiorii, colegii sau subordonații – presupun un număr de aptitudini speciale, numite de regulă aptitudini interpersonale. Într-o oarecare măsură, orice om apelează la astfel de aptitudini, ori de câte ori are de-a face

cu alți oameni: când dorește să-i influențeze, să facă un lucru care îl interesează, când negociază ceva cu ei, când încearcă să depășească un conflict izbucnit între el și alții.

Există șase categorii de abilități ale unui manager de proiect competent:

1. Aptitudini de conducere și leadership

Leadership-ul implică dezvoltarea unei viziuni și a strategiilor de atingere a acestora, comunicarea viziunii către cei a căror cooperare este necesară și motivarea celor care vor contribui la atingerea ei. Aceasta presupune o serie de aptitudini interpersonale care trebuie dezvoltate în timp.

2. Abilități de comunicare

Este sarcina managerului de proiect să ofere informații clare și complete, la momentele oportune și în formatul optim, persoanelor care necesită respectivele informații.

Data fiind varietatea intereselor implicate în proiecte și mediul în rapidă schimbare al acestora, posibilitatea apariției erorilor de comunicare crește. O sensibilitate deosebită și o capacitate de a realiza procesul de comunicare în toate aspectele lui facilitează transmiterea la timp a informațiilor în interiorul proiectului, influențând prin aceasta tot ceea ce se face în proiect.

Aceasta implică o atenție sporită acordată aspectelor structurate ale fluxului informațional și, în același timp, crearea unor legături de comunicare adecvate între persoane și instituții care trebuie să știe cum evoluează lucrurile.

3. Cunoștințe și abilități de negociere

Negocierea este procesul prin care sînt îndeplinite cerințele unui proiect pe calea obținerii unei înțelegeri ori a unui compromis cu alte părți interesate. În cazul unui proiect, negocierea are loc și atunci când, pentru a obține resursele necesare proiectului, managerul trebuie să se bazeze pe oameni asupra cărora nu are o autoritate directă - și care, la rîndul lor, nu au autoritate asupra managerului de proiect.

Negocierea se petrece întotdeauna între două sau mai multe părți. Când vine la negociere, fiecare parte are o anumită poziție de plecare (cu privire la un rezultat pe care îl consideră ideal) și o poziție de rezervă (care, pentru cei care dețin controlul resurselor, reprezintă concesiia maximă pe care o pot face, iar pentru echipa de proiect este minimumul necesar de la care mai pot porni lucrările).

Un manager de proiect trebuie să negocieze o întregă gamă de elemente necesare în proiect: resurse, programe sau grafice de lucrări, priorități, standarde și condiții de calitate, proceduri, costuri și aspecte legate de forța de muncă.

4. Capacitatea de a crea spiritul de echipă în rîndul membrilor echipei de proiect

Managerii de proiect depind de regulă de o serie de alte persoane, care îi ajută să realizeze schimbarea – uneori este vorba de un grup relativ neînchegat de persoane, alteleori de echipe de proiect constituite în mod oficial. Indiferent de statutul grupurilor respective, managerii lor trebuie să fie în stare să le insuflă spiritul de echipă, să îi determine să colaboreze în vederea obținerii rezultatului așteptat.

5. Capacitatea de a influența și de a convinge

Managementul de proiect cuprinde și o latură de influențare a acțiunilor celorlalți, chiar fără exercitarea unei autorități directe. Puterea de convingere și influența sînt aspecte ale aptitudinilor interpersonale și de conducere care îi impun managerului de proiect o bună capacitate de comunicare.

6. Abilitatea de a delega

Ca și capacitatea de influențare, delegarea reprezintă, pentru un manager de proiect, o aptitudine esențială. Managerul unui proiect trebuie să clarifice echipei obiectivele, să facă uz de capacitatea să de a influența pentru a-și atrage sprijinul echipei în realizarea acestora. Prin delegare, sînt clarificate astfel rolurile membrilor echipei.

Structura de alocare a lucrărilor din cadrul proiectului identifică sarcinile ce trebuie realizate; definirea pachetelor de lucrări stabilește nivelul de calitate; tehnicile de analiză de rețea indică scara de timp care trebuie respectată. De regulă, într-un proiect deciziile privind persoanele care trebuie să îndeplinească fiecare sarcină nu pun probleme, pentru că însăși apartenența cuiva la echipa de proiect este determinată de calificarea specifică pe care o are.

Funcția financiară reprezintă alături de funcția tehnică și cea de relaționare o altă funcție exercitată de managerul de proiect. Această funcție este poate cea mai complexă. Managerul de proiect are obligații financiare față de:

- parteneri, prin plata serviciilor conform relației contractuale stabilite în cadrul unor Acorduri de Asociere/ Acorduri de Colaborare;
- experți, prin plata la timp a serviciilor de consultanță prestate de către aceștia;

- autoritatea contractantă, prin prezentarea la timp a documentelor în vederea plății;
- auditor, prin prezentarea tuturor documentelor necesare verificării eligibilității cheltuielilor;
- furnizorii de servicii, prin plata la timp pentru serviciile prestate;
- organizația finanțatoare, prin prezentarea rapoartelor și a documentației financiare.

Managerul de proiect ca persoană este o piesă de rezistență în întreg sistemul de funcții, structură, stil de management, strategie aferente unei companii care asigură managementul de proiect.

A efectua un management de calitate implică apartenența la:

- o organizație de profil cu o politică și o strategie clară;
- o organizație care are proceduri stricte de management de proiect și în care distribuția rolurilor în echipă este bine delimitată;
- o organizație cu o viziune conturată și cu o gândire de perspectivă în ceea ce privește efectele pe termen lung ale asigurării unui management de calitate;
- o organizație care anticipează cerințele și oportunitățile pieței, precum și obținerea avantajelor competitive din implementarea unui proiect în bune condiții;
- nu în ultimul rând, o organizație care pune accent pe resursa umană și în care există o relație strânsă între performanță și recompensa individuală.

Sînt multe „rețete” ale managementului de proiect și fiecare organizație este liberă să-și aleagă propria strategie pentru a duce la bun sfîrșit implementarea unui proiect, însă am putea spune că „ingredientele” sînt în general cam aceleași:

- o strategie de dezvoltare a organizației foarte clară;
- o strategie de resurse umane (prin delimitarea rolurilor în cadrul departamentelor);
- proceduri de management de proiect stabilite;
- o echipă bine orchestrată, motivată, dedicată, cunoscătoare a procedurilor și a culturii organizaționale;
- încrederea în echipă și în potențialul ei;
- control și management.

Dacă echipa de management cunoaște și respectă atât procedurile interne cât și cele specifice fiecărui tip de proiect în parte, are libertate de decizie pentru a-și asuma atât succesele cât și eșecurile, este condusă într-un stil „democratic”, roadele nu vor întârzia să apară.

Managementul de proiect eficient deschide porțile viitoarelor proiecte. Managementul de proiect eficient asigură legătura între munca depusă de echipă și viitoarele proiecte, prin dezvoltarea unei relații armonioase cu toți factorii interesați.

Echipa de lucru a proiectului

Echipa de proiect și conlucrarea ei sînt cruciale pentru succesul proiectului. Dedicarea, expertiza și efortul echipei vor decide probabil soarta proiectului. Este esențial ca așteptările și responsabilitățile să fie definite în prealabil deoarece confuzia poate crea neînțelegeri serioase, conflicte interpersonale și probleme care pot încetini proiectul, sau chiar sa-l stopeze. Fișele de post, obligațiile contractuale și metodele de control al calității sînt extrem de importante în managementul proiectului.

Managerul de proiect este cel ce delegă funcții și roluri în cadrul echipei. Este important să se definească modul în care va circula informația: chiar acel instrument banal cum ar fi o circulară prin e-mail poate determina probleme dacă nu este bine stabilit „cine, cînd, ce și cum”.

Pentru selectarea unei echipe eficiente sînt necesari cațiva pași:

- descrieți activitățile elementare pentru fiecare obiectiv al proiectului;
- transformați activitățile în sarcini de realizat și competențe necesare;
- transformați sarcinile în responsabilități;
- în baza responsabilităților stabilite realizați fișe de post pentru membrii echipei. Numarul de membri va depinde de complexitatea proiectului implementat și resursele disponibile (bani, echipament, spațiu, etc.);
- selectați membrii echipei; se poate face atât din interior cât și din afara organizației și include obligatoriu interviuri cu fiecare potențial angajat.

Deziderate ale posturilor

Angajații și candidații evaluează posturile ca fiind „bune” sau „rele” în funcție de criterii ca: venitul postului, varietatea muncii, libertatea de decizie, posibilitățile de dezvoltare personală, siguranța pe termen lung, contactul interpersonal și poziția socială pe care o conferă. Posturile trebuie să ofere oportunități de dezvoltare și

învățare. Ele trebuie să conducă spre un viitor atrăgător, să permită participarea la luarea deciziilor care afectează postul. Scopurile și așteptările de la pretinsul post trebuie să fie clare și să constituie o provocare. Postul trebuie să ofere resurse corespunzătoare. Este necesară oferirea de feed-back pe post și sarcini. Procesul de motivare a membrilor echipei e nevoie să aibă la bază informații despre recompensele dorite, despre performanțele urmărite și despre felul în care se pot atinge aceste performanțe.

Motivarea

V-ați pus vreodată întrebarea ce anume vă motivează în activitatea profesională pe care o desfășurați zi de zi? Este vorba despre bani, despre faptul că sînteți împreună cu alții, vă place și aveți posibilitatea să vă impuneți propriile standarde sau poate este, pur și simplu, ceea ce vă place să faceți? La toate aceste întrebări ne raportăm la construcția unor strategii de motivare profesională. Fie că sînteți cel care trebuie să dezvolte o astfel de motivare la angajații săi, fie că sînteți unul din acești anagajați și trebuie să știți ce vă motivează. Motivarea profesională este un demers important, deoarece pornește de la ideea conform careia o mare parte a vieții ne-o petrecem la locul de muncă.

Motivarea oferă un spațiu larg de posibilități în organizația din care facem parte:

- *Motivarea trebuie să fie echilibrată meritelor angajatului.* Astfel, nu este bine ca o persoană să fie bine motivată să facă un anumit lucru, dacă nu posedă capacitățile necesare.
- *Există diferențe individuale la alegerea motivelor.* Oamenii sînt motivați de lucruri diferite. Același program de motivări poate avea succes la unii și să fie ineficient la alții. Iată de ce este necesară luarea în considerare a individualității angajaților.
- *Motivații directe și indirecte.* În realitate, nu putem evidenția motivația angajatului în mod direct, motivațiile persoanelor fiind legate de factori ascunși, ce nu pot fi puși în evidență cu ușurință.

Natura dinamică a motivelor. Factorii care motivează persoanele se schimbă. Acest lucru are o consecință directă asupra programelor de motivare: mulți manageri observă că oamenii cu care lucrează nu mai răspund favorabil formelor de motivare folosite în trecut. Concluzia este evidentă: programele de motivare trebuie să se bazeze pe o analiză de profunzime a angajaților.

Succesul muncii în echipa de proiect

Oamenii lucrează rareori singuri, izolați unii de ceilalți. Ideea de grup este, astfel, strict legată de toate situațiile sociale și aproape fiecare membru al unei organizații este parte a unuia sau a mai multor grupuri. Munca în sine reprezintă – de cele mai multe ori – o construcție de grup. În acest mod, pentru ca organizația să înregistreze performanțe ridicate, e necesară o profundă motivare a angajaților prin conștientizarea apartenenței acestora la echipe consistente și satisfăcătoare pentru fiecare din ei.

Există multe teorii moderne ale mecanismului motivării, exprimate (istoric vorbind) de către Jeremy Bentham și John Stuart Mill, trecînd pe la Sigmund Freud și ajungînd la Abraham Maslow și Frederick Herzberg, care au studiat și teoretizat motivarea în organizații. Nu vom intra în comentarea acestor teze, fiind mult peste scopul lucrării de față. Mai degrabă, să oferim niște „tips & tricks”, care garantat ajută la creșterea motivării echipei. Este vorba de susținerea și creșterea încrederii acordată scopului proiectului, îmbinată cu o comunicare eficientă.

Nu o dată vezi membrii echipei cum își tîrîie pașii spre un meeting de proiect, cum schimbă între ei priviri pline de subînțeles, fiind parcă palpabil în încăperea de ședință un gând comun : „Nu se termină odată? Mai ține mult?!”. Care este explicația unei astfel de atmosfere?

Nu o dată se întâmplă să aștepți de la un coleg să îți livreze o bucățică de ceva, care i-ar cere maxim jumătate de oră ca să fie gata, dar încă nu ai reușit să îl convingi să înceapă treaba? Cum se explică, că acest coleg, care este evident inteligent și capabil, are nevoie de zile ca să rezolve o problemă de 30 de minute?

Răspunsul celor două întrebări de mai sus este motivația – sau mai degrabă, în cazurile enumerate, lipsa ei. Se știe că, în multe cazuri, motivația poate fi crescută dacă persoana este stimulată într-o formă oarecare. Managerul de proiect este pus în fața unei provocări, aceea de a fi nevoit să ridice nivelul de motivare al echipei, lipsindu-i însă niște instrumente palpabile: în cele mai multe cazuri, acesta nu are rol executiv în organizație, nu face parte directă din scara ierarhică de deasupra celor din echipă, nu poate promova pe nimeni, nu poate da mărituri de salariu, nu poate da prime. Provocarea pe care o are managementul de proiect este aceea de a crește gradul de motivare, prin creșterea entuziasmului și al încrederii în proiect și implicit în rezultatele lui. Cheia stă în încredere și în comunicare.

Încrederea este crucială. Acest principiu este aplicabil direct în munca zilnică de management de proiect: echipa trebuie să aibă încredere în manager și să creadă în mesajele transmise – bineînțeles, nu orbește, dar de principiu.

Comunicarea eficientă este un alt ingredient important, iar ea poate fi îmbunătățită folosind următorul model:

- *Cu ce scop facem, ceea ce facem?* Explicarea scopului unei acțiuni este crucială, și asigură o împărțășire, în momentul în care au înțeles sensul, logica – atât referitoare la scopul final al proiectului, cât și doar referitoare la scopul unei simple schimbări.
- *Cum, prin ce procedee, vom executa, ceea ce tocmai ne-am propus?* – cum vom reuși să realizăm scopul tocmai definit și explicat, care sînt mijloacele care ne stau la dispoziție, cum le vom combina, pentru a ajunge – în mod realist! – la finalul propus.
- *Ce avantaje va avea proiectul, sau organizația, sau beneficiarul, sau echipa, după ce se realizează ceea ce ne-am propus?* Aici se definește finalitatea – important, să evităm înecatul la mal.

Ideal ar fi, ca managerul de proiect să își răspundă singur la cele trei întrebări, pentru fiecare punct pe care îl are de discutat cu echipa. Dacă răspunsurile sînt neconvingătoare, este cazul să își pună o a patra întrebare – care, în mod ideal, va veni oricum de la echipă – chiar trebuie să o facem? Pentru echipă este important să înțeleagă sensul unei acțiuni, să vadă avantajele realizării ei, iar acțiunea, evident, să poată fi și executată.

Pentru proiect este un avantaj incontestabil, ca managerul de proiect să reușească crearea unui cadru, în care fiecare membru al echipei să își găsească o motivație personală în munca pe care o face. Dacă membrii echipei găsesc această motivație personală, atunci va persista o atmosferă pozitivă, care dă avînt proiectului.

Următorul citat îi este atribuit lui Antoine de Saint-Exupéry: „Cînd vrei să construiești o barcă, nu începe prin a aduna lemn, a tăia scînduri și a împărți munca, ci mai bine trezește-le oamenilor dorința de a se afla în largul mării.”. În munca noastră zilnică de management de proiect modern, asta s-ar traduce astfel: Arată-le oamenilor ce frumos este să navighezi în largul mării, într-o barcă bine făcută. Apoi obține lemn, instrumente, un atelier, împarte munca și lasă-i să lucreze. Dă-le oamenilor recunoașterea pe care o merită, îndată ce e gata barca.

Legat de echipa de proiect, unul din factorii care determină succesul proiectului este coeziunea echipei și satisfacția membrilor ei. Avînd în vedere că o echipă de proiect poate fi alcătuită din membrii organizației, dar și din persoane care nu au nimic de-a face cu aceasta, specialiști, experți sau membri ai altor organizații partenere în proiect, de aceeași naționalitate sau de naționalități diferite, este foarte importantă o bună cunoaștere a tuturor membrilor echipei pentru a evita situații în care aceștia nu

se implică, nu realizează sarcini, nu oferă calitate proiectului, etc. Iată câteva exemple de obstacole care pot interveni în calea performanței echipei de proiect:

- Valori culturale – naționalitate, educație, zonă geografică, etc.;
- Abordări individuale – individualism vs. colectivism;
- Stiluri diferite – comportament, valori, perspective diferite, etc.;
- Politică – atitudinea în general față de idei, proiecte, etc.;
- Lipsa direcțiilor strategice – „cultura organizațională”, etc.;
- Lipsa unor obiective clare pentru performanță – incertitudine și neclaritate în scopuri și finalități, etc.;
- Lipsa training-ului – cunoștințe, aptitudini insuficiente – specifice sau comunicaționale, etc.

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

- Formularea concisă și precisă a mesajului pentru a fi înțeles ușor și integral;
- Transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- Asigurarea fluentei și a reversibilității comunicării;
- Utilizarea unui limbaj comun;
- Simplificarea canalelor de comunicare:

Asigurarea flexibilității și a adaptibilității sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situație.

Este important ca fiecare membru al echipei de proiect să își cunoască foarte bine sarcinile și atribuțiile, ce, cum și când trebuie să facă, față de cine raportează, cine îl poate înlocui în condiții de forță majoră (de ex. boală), astfel încât derularea proiectului să nu fie afectată.

2.3 Managementul comunicării

Comunicarea este un lucru simplu, și tocmai pentru că este simplu, managerii de proiect au tendința să ignore modul în care se comunică în cadrul organizației lor. De cele mai multe ori, totul se rezumă la constatarea situației și mai puțin la prevenirea problemelor care apar pe parcurs. De aceea, este impetuos necesar ca managerii să realizeze un plan al comunicării, pentru o mai bună coordonare a resurselor umane

și materiale în cadrul unui proiect. Procesele de comunicare în cadrul proiectului asigură generarea, colectarea, diseminarea, stocarea și eliminarea finală a informațiilor necesare proiectului. Procesele de comunicare sînt vitale pentru desfășurarea proiectului, urmărind să asigure că necesitățile (cerințele) beneficiarului și criteriile de acceptare sînt bine definite și documentate; să stabilească, de asemenea punți de comunicare eficientă în domeniile-cheie de performanțe, prin înțelegeri de comun acord între beneficiari, finanțatori, parteneri, furnizori de servicii, etc.

Procesele referitoare la comunicare sînt: planificarea comunicării, managementul informației și controlul comunicării.

Daca trebuie să faceți managementul unui proiect mare, metoda de comunicare pe care trebuie să o abordați va fi una multilaterală. Raportarea situației curente poate lua diverse forme, în funcție de dimensiunile proiectului. Managerul de proiect poate cere membrilor echipei sale să prezinte rapoarte oficiale o dată pe săptămînă, la două săptămîni sau lunar. Aceste rapoarte sînt de regulă sintetizate de către managerul de proiect și înaintate superiorului acestuia, precum și finanțatorului sau altor participanți în proiect.

Pe lîngă rapoartele asupra situației curente, în majoritatea proiectelor există o formă oarecare de ședințe de analiză a situației. Iarși, acestea se pot organiza la diverse niveluri. La ședințele privind situația proiectului, managerul de proiect are în mod normal rolul de facilitator și are responsabilitatea de a face ca ședința să nu devieze de la direcția trasată.

Funcția principală a raportării situației este de a comunica realizările proiectului, dar și de a preveni problemele majore, modificările de conținut, riscurile, etc. Scopul raportării situației curente este de a gestiona așteptările și de a face ca toți cei implicați sau interesați de proiect să înțeleagă în același mod situația la zi a acestuia. Nimănu-i nu plac surprizele. Comunicarea proactivă și permanentă este cheia reușitei în realizarea acestui lucru.

Dacă cerințele de comunicare sînt complexe, puneți la punct un plan de comunicare care va deveni elementul-cheie pentru prevenirea neînțelegerilor. Crearea unui Plan de comunicare implică următoarele procese simple:

- Identificați toți participanții la proiect;
- Aflați care sînt nevoile lor de comunicare;
- Stabiliți căile pe care puteți răspunde nevoilor de comunicare;

Opțiunile de comunicare se încadrează în trei mari categorii:

- *Obligatorii*: aici intră rapoartele proiectului, condițiile legale, raportarea financiară, etc. Aceste informații sînt transmise în exterior, către destinatari.
- *Informaționale*: aici intră informațiile pe care oamenii vor să le aibă sau cele pe care echipa de proiect vrea să le pună la dispoziția lor.
- *De marketing*: aceste activități ajută la captarea interesului și la stimularea entuziasmului pentru proiect și produsele lui. Acest tip de informații sînt oferite beneficiarilor proiectului – cei pentru care proiectul se realizează. Exemplele cuprinzînd ziarele, poveștile de succes, posterele de proiect, pliantele informative, etc.

Comunicarea eficientă ne ajută să înțelegem mai bine o persoană sau o situație și ne permite să rezolvăm diferite probleme pe care le întîlnim. Multe dintre mesajele pe care vrem să le transmitem sau care ne sînt transmise rămîn neînțelese și afectează implementarea proiectului.

Ce este, de fapt, *comunicarea eficientă*?

Trebuie să fim conștienți de faptul că în fiecare zi trimitem, primim și procesăm un număr imens de mesaje și informații. Comunicarea eficientă nu se rezumă la simplul schimb de informații, ci necesită și înțelegerea „emoției” din spatele ei. Astfel, pentru a putea ajunge să comunici eficient, ai nevoie de un set de aptitudini care includ comunicarea nonverbală, ascultarea atentă, capacitatea de a-ți stăpîni stresul de moment și de a înțelege emoțiile tale și ale celui cu care comunici.

Ascultarea - este unul dintre cele mai importante aspecte ale comunicării eficiente. Ascultarea despre care vorbim nu presupune doar înțelegerea propriu-zisă a cuvintelor sau a semnelor ce îți sînt adresate, ci și înțelegerea de a ce simte interlocutorul cînd comunică. Din aceste motive:

- Concentrează-te la maximum asupra interlocutorului. Acest lucru implică să îi urmărești inclusiv tonul și limbajul nonverbal. Dacă este greu de urmărit în ceea ce spune, încearcă să repeți cumva cuvintele sale în minte, pentru a înțelege exact ceea ce spune.
- Nu întrerupe și nu încerca să redirecționezi conversația către propriile gînduri.
- Nu judeca. Pentru a comunica în mod eficient cu cineva nu trebuie să îi spui dacă ești de acord sau nu cu ideile sale. Sau, cel puțin, nu în timp ce tu ești receptorul în conversație.

Comunicarea nonverbală - Aceasta cuprinde mimica feței, gesturile, mișcările corpului, contactul vizual, postura, chiar și respirația. Modul în care o persoană arată, ascultă, se mișcă și reacționează fizic în fața alteia, dezvăluie mai mult despre gândirea persoanei, decât ceea ce spune efectiv:

- Încearcă să analizezi colegii din cadrul echipei. Poți face acest lucru oricând. Astfel, îți vei dezvolta capacitatea de a înțelege limbajul nonverbal atât pentru înțelegerea altora, cât și pentru a ști când și cum să îl folosești.
- Fii conștient de diferențele individuale. Pe lângă gesturile și comportamentele universale studiate, fiecare persoană reacționează diferit în funcție de situație datorită culturii, tradiției, religiei, genului și altor caracteristici individuale.
- Folosește-ți limbajul corpului pentru a transmite lucruri pozitive. De exemplu, dacă ești stresat sau nervos din cauza unei prezentări importante, unui interviu de angajare sau unei întâlniri cu partenerii de proiect sau finanțatorii, poți folosi limbajul nonverbal pentru a arăta că ești încrezător și puternic.

Stăpînirea stresului - Uneori, în cantități mici, stresul te poate ajuta să fii mai bun, dar în cantități mari nu este deloc benefic. Trebuie să încerci să te relaxezi, sau măcar să treci cu brio peste moment:

- Trebuie să știi când începi să devii stresat. Trebuie să îți cunoști corpul, care îți va da imediat semnale : transpiratul miinilor, tremurat, nevoia de mișcare, etc.
- Păstrează un moment pentru a te calma înainte de a continua sau a începe conversația. Trage câteva guri adînci de aer, încearcă să îți relaxezi mușchii și să îți dai seama că nu ai de ce să fii atât de tensionat.
- Caută umorul în situație. Cînd sînt făcute în mod adecvat, glumele sînt cea mai bună metodă de relaxare. Ai grijă, doar, să fie facute corespunzător.

În plus, cînd tu vorbești, ai grijă să transmiți informațiile cît mai clar cu putința, iar dacă observi că nu ai feed-back maxim, întoarce-te la ceea ce ai spus deja. Urmărește-ți mișcările corpului încît să nu obosești publicul și să transmiți sentimente pozitive. Asigură-te că ești ascultat, iar dacă nu este așa, încearcă să captezi cumva atenția.

Principalele cauze ale problemelor de comunicare cu care se poate confrunta managerul de proiect sînt:

- Subordonații nu transmit informațiile în legatură cu apariția unei probleme în speranța că aceasta se va rezolva de la sine;
- Membrii echipei evită să discute nereușitele proiectului pentru ași conserva postul și confortul pe care-l dețin;

- Managerul de proiect nu utilizează comunicarea bidirecțională, nu solicită feedback în legătură cu înțelegerea și acceptul sarcinilor pe care le atribuie;
- Persoanele implicate în proiect, indiferent de nivelul ierarhic la care se află, nu înțeleg procesul de comunicare și comunică ineficace.

2.4 Managementul riscurilor

Orice organizație este supusă de a pierde bani sau bunuri materiale. Riscul este o dimensiune internă oricărei activități umane. El se manifestă continuu, în diferite forme și sub diferite aspecte. Același lucru se întâmplă și cu provocarea de a-l controla: un proces dinamic ce necesită percepție timpurie a pulsului zilei de mîine.

Numim *risc* nesiguranța asociată oricărui rezultat. Nesiguranța se poate referi la probabilitatea de apariție a unui eveniment sau la influența unui eveniment în cazul în care acesta se produce. Riscul apare atunci cînd:

- Un eveniment se produce sigur, dar rezultatul acestuia e nesigur;
- Efectul unui eveniment este cunoscut, dar apariția evenimentului este nesigură;
- Atît evenimentul cît și efectul acestuia sînt incerte:

Tipuri de riscuri

Există două tipuri de riscuri: interne și externe.

Riscurile interne ca fraude sau greșeli manageriale sînt mai sporite în organizațiile în care nu există sistem de control intern. Există mai multe situații care pot duce la apariția unor probleme interne:

- Lipsa unor proceduri scrise și formalizate;
- Autoritatea în organizație este atribuită unor persoane nepotrivite, de obicei persoane prea tinere sau fără experiență;
- Lipsa raportărilor către manageri;
- Personalul nu are calificarea necesară sau nu este instruit corespunzător cu poziția pe care o ocupă;
- Lipsa unei culturi organizaționale;
- Problemele personale ale angajaților le pot afecta capacitatea de decizie;
- Conflictul între angajați.

Reducerea apariției riscurilor interne se face prin:

- Instruirea și responsabilizarea echipei;
- Monitorizarea activităților și modul de gestionare a resurselor;
- Existența procedurilor de lucru – managerul de proiect trebuie să se asigure că echipa elaborează și dispune de un manual de proceduri de lucru, că acest manual este cunoscut și respectat de către toți membrii;
- Existența controlului intern;
- Efectuarea anuală a unui audit intern.

Riscuri externe – evenimente externe care pot afecta negativ proiectul. Riscurile externe sînt situațiile pe care organizația nu le poate controla, cum ar fi:

- Retragerea unui finanțator din țară;
- Calamități naturale;
- Schimbări în politica națională, schimbări de legislație;
- Crize economice naționale și mondiale.

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

Planificarea managementului riscurilor cuprinde toate elementele necesare pentru pregătirea și stabilirea regulilor generale care să permită managerului de proiect să controleze riscurile proiectului.

Planul general al managementului riscurilor proiectului furnizează principalele date privind beneficiarii, dimensiunea, complexitatea și obiectivele proiectului. De asemenea, definește rolurile și responsabilitățile membrilor echipei proiectului, ale celor care iau deciziile și ale tuturor celor care pot fi implicați în proiect. Multe proiecte sînt asemănătoare din punct de vedere al naturii, și se poate prelua foarte multe informații din planurile deja realizate de management al riscurilor.

Identificarea riscurilor se bazează pe răspunsurile la următoarele întrebări cheie: În ce constă riscul și care sînt caracteristicile sale? Cît de serios trebuie tratat riscul identificat? Ce trebuie făcut pentru a micșora impactul riscului asupra rezultatelor proiectului?

Identificarea și evaluarea riscurilor presupune într-o primă etapă precizarea riscurilor interne (pe care echipa proiectului le poate controla și influența) și a celor externe (care nu sînt sub controlul participanților la proiect), iar într-o a doua etapă stabilirea cauzelor care pot conduce la astfel de evenimente. Evaluarea și monitorizarea riscurilor

proiectului reprezintă un proces dinamic ce se derulează pe tot parcursul ciclului de viață al unui proiect și constituie managementul riscurilor.

Metode de identificare a riscurilor

- **Brainstorming**

Această tehnică presupune participarea cît mai multor membri ai echipei de proiect la întîlnirea pentru identificarea riscurilor. Este important ca scopul întîlnirii să fie clar explicat participanților, și este util ca aceștia să vină pregătiți la întîlnire. Întîlnirea nu ar trebui să dureze mai mult de o oră. În cazul proiectelor mai mari, pot fi necesare mai multe întîlniri. Pe parcursul întîlnirii participanții sînt invitați să identifice riscurile pe care le consideră importante pentru a fi luate în considerare în proiect. Pe măsură ce participanții văd ideile înșirate, se vor gîndi la idei suplimentare. Fiecare idee nouă va stimula alta din partea cuiva, și vor fi identificate multe idei de riscuri posibile.

- **Tehnica Delphi**

Tehnica Delphi este asemănătoare cu brainstorming-ul, numai că participanții se află la distanță. Tehnica Delphi este mult mai eficientă și utilă astăzi decît era în trecut datorită utilizării tehnicii de calcul ca mediu pentru efectuarea exercițiului. Procesul începe cu un chestionar prezentat de managerul de proiect pentru a solicita ideile de riscuri referitoare la proiect. Răspunsurile participanților sînt apoi clasificate și lămurite de către managerul de proiect. Apoi, lista clasificată și clarificată circulă printre participanți pentru comentarii sau adăugiri. Membrii grupului pot să-și schimbe părerea, dar trebuie să motiveze acest lucru. După cîteva cicluri se poate obține consensul și o listă detaliată a riscurilor pentru proiect.

- **Discuții cu experții**

Experții sau persoanele cu experiență în tipul de proiect ce urmează a fi dezvoltat pot fi de mare ajutor pentru identificarea potențialelor riscuri. Totuși trebuie să fim precauți ori de cîte ori folosim părerile experților, deoarece contextul în care se desfășoară un proiect poate diferi foarte mult. Dacă avem încredere într-un expert și staful acestuia este luat în considerare fără a fi pus sub semnul întrebării, proiectul poate să pornească pe o direcție greșită. De asemenea trebuie ținut cont că folosirea experților, mai ales a celor din afara organizației, poate fi un proces costisitor.

- **Liste de verificare**

Există numeroase baze de date comerciale disponibile, și multe liste de verificare generate de diverse proiecte în ceea ce privește riscurile identificate. În formă standard, aceste liste de verificare sînt liste predeterminate simple de riscuri posibile pentru proiecte date. În formă particulară, aceste riscuri sînt cele care au apărut în cadrul unui anumit tip de proiecte la care o organizație a lucrat în trecut.

- **Analogii**

Metoda analogiilor pentru identificarea riscurilor este destul de simplă. Se poate forma o analogie din lecțiile învățate și din planul de management al riscurilor din cadrul altor proiecte asemănătoare. Comparînd două sau mai multe proiecte, se pot observa caracteristici asemănătoare, care vor pune în evidență potențialele riscuri care amenință viitorul proiect.

Metode de analiză a riscului

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

- În cadrul analizei riscurilor, metodele calitative sînt des utilizate. Obiectivele calitative ale analizelor calitative constau în:
- Identificarea și clasificarea pericolelor potențiale, a zonelor cu risc și a logisticii ce poate afecta critic siguranța oamenilor, a proprietății și a mediului.

Identificarea procedurilor de funcționare care pot afecta critic echilibrul organizației.

Tabelul de mai jos reprezintă o modalitate de inventariere a riscurilor identificate.

Risc/factor de risc	Impact	Probabilitate	Importanță	Ciclu de viață al proiectului

Identificarea riscurilor se face în faza de concepere/planificare a unui proiect, existînd chiar finanțatori care includ în cererea de finanțare un item special dedicat identificării riscurilor și modalităților de răspuns la risc.

Pentru a face față la cele două tipuri de riscuri o organizație este nevoită să cheltuiască resurse destul de importante și, de aceea, în cele mai multe organizații se renunță sau se ignora necesitatea creării unui sistem de management al riscului. Este de înțeles dorința organizațiilor în diminuarea costurilor și în cheltuirea la maxim

a resurselor disponibile, însă lipsa unor strategii și resurse alocate pentru crearea unui sistem funcțional de management al riscului duce întotdeauna la pierderi mai mari decât cheltuielile efectuate cu existența lui.

2.5 Managementul financiar

Conținutul managementului financiar

Managementul financiar reprezintă un ansamblu de principii, metode, tehnici, instrumente și acțiuni prin intermediul cărora se fundamentează deciziile financiare în contextul realizării unor obiective organizaționale, formulate printr-o strategie a organizației.

Ca urmare, managementul financiar îndeplinește o serie de atribuții:

- evaluează eforturile financiare ale tuturor acțiunilor ce urmează a fi întreprinse într-o perioadă de gestiune dată;
- asigură la momentul oportun, în structura și condițiile reclamate de necesități, capitalul, la un cost cât mai scăzut posibil;
- urmărește modul de utilizare a capitalului și gradul de influență al factorilor de decizie în direcția asigurării unei utilizări eficiente a fondurilor atrase;
- asigură și menține echilibrul pe termen scurt și pe termen lung în concordanță cu necesitățile organizației (sau proiectului);
- urmărește obținerea rezultatului financiar scontat și îl repartizează pe destinații.

Cu alte cuvinte, managementul financiar se referă la următoarele aspecte:

- *planificarea resurselor financiare*, care are în vedere formularea unor programe concrete de măsuri și de punere în practică a strategiilor adoptate. În elaborarea planurilor, managerii vor avea în vedere diferite alternative de acțiune. Instrumentele planificării sînt studiile de fezabilitate, bugetele, previziunea cash-flowului, etc.;
- *organizarea*, care presupune sistemul informațional necesar pentru a putea pune în aplicare planurile financiare, între instrumente înscriindu-se bugetele, manualele de proceduri specifice, etc.;

- *controlul* este un atribut specific managementului, fiind necesar pentru a asigura aplicarea corespunzătoare a procedurilor și utilizarea eficientă a resurselor financiare. Ca și instrumente specifice acestei etape se înscriu bugetele, procedurile de licitație, auditul, etc.;
- *raportările referitoare la utilizarea resurselor financiare ale organizației* pentru a atinge obiectivele. Prin intermediul raportărilor se va urmări să se asigure în mod regulat și la timp informarea managerilor, astfel încât aceștia să poată evalua pe parcurs și la finalul proiectului eficacitatea planului, să identifice punctele tari și punctele slabe și eventual să ia măsuri corective. Între instrumentele specifice acestei componente a managementului financiar se înscriu rapoartele de evaluare, rapoartele de monitorizare a bugetelor, rapoartele referitoare la cash-flow, rapoartele de audit.

Planificarea financiară, bugetul proiectului și importanța acestora

Principalele funcții pe care le îndeplinește planificarea financiară sînt:

- *Funcția de orientare*, întrucît în lipsa unei activități de planificare financiară managerul ar putea utiliza ca și repere numai realizările anilor precedenți sau realizările concurenței, fără ca respectivele rezultate să fie extrapolate în perioadele viitoare.
- *Funcția de coordonare*, care constă în gruparea tuturor eforturilor compartimentelor funcționale ale unei organizații în vederea participării la procesul de execuție (mai mult sau mai puțin), caz în care planificarea financiară va trebui să întrunească regula consensului printr-un procedeu de eliminare a consecințelor negative de ordin decizional.
- *Funcția de eficientizare* a controlului, întrucît implementarea unui sistem organizațional eficient se face numai în măsura în care prin control sînt efectuate comparații între realizări și previziuni, în funcție de care se pot lua măsuri de corectare oportune și mult mai viabile. Mai mult, planificarea financiară „poate deveni o sursă de risipă, prin tendința unor compartimente de a-și supraestima nevoile proprii de finanțare”.

Transpunerea în practică a planificării financiare se face prin întocmirea planurilor financiare, care reprezintă documente cu caracter decizional-estimativ prin intermediul cărora se stabilesc mărimile financiare aferente etapelor de derulare a unui proiect și termene de realizare a respectivelor componente. Între aceste planuri financiare, se distinge ca importanță bugetul, care exprimă resursele financiare detaliate pe surse

de proveniență care vor fi utilizate pentru diferite destinații, astfel încât să se realizeze scopurile propuse.

Bugetul unui proiect prezintă totalitatea resurselor financiare prevăzute pentru realizarea obiectivelor acestuia, provenite din finanțarea de la autoritatea contractantă (finanțator), de la partenerii de proiect și din contribuții proprii.

Există în esență trei categorii de planuri financiare specifice unui proiect:

- *Bugetul de venituri și cheltuieli*, care reflectă veniturile și cheltuielile estimate ale proiectului pe o perioadă de timp (de obicei Durată proiectului, iar în cazul proiectelor cu o durată de peste 1 an - detaliate pe fiecare an). De multe ori, bugetul anual este estimat și pe perioade mai restrânse (lună, trimestru sau semestru), pentru a se putea realiza o monitorizare mai ușoară a punerii în aplicare a acestuia.
- *Bugetul de capital* (al investițiilor), care exprimă angajamentele pe termen scurt privind proiectele de investiții prevăzute în cadrul proiectului.
- *Previziunea cash-flowului*, prin intermediul căreia se pot identifica perioadele de timp când nivelurile de resurse financiare devin critice. În cadrul acestui document, fluxurile de numerar (încasările, respectiv plățile) sînt previzionate lunar și trimestrial.

Bugetul proiectului îndeplinește câteva funcții specifice:

Funcția de planificare - un buget este necesar pentru a planifica un nou proiect, astfel încât cei de care depinde decizia să își facă o idee completă despre costurile proiectului. În luarea deciziei de a începe proiectul contează disponibilitatea fondurilor și eficiența cu care vor fi folosite;

Obținere de fonduri (fundraising) - bugetul este punctul critic al oricărei negocieri cu finanțatorii. Aceștia sînt interesați în primul rînd de eficiența banilor investiți de ei, adică de raportul beneficii/costuri;

Punerea în aplicare (implementarea) proiectului - un buget clar este necesar pentru a monitoriza proiectul, o dată ce acesta se derulează. În acest sens, se poate realiza compararea costurilor actuale cu cele din buget, iar dacă este necesară o revizuire a proiectului va trebui să se realizeze o revizuire a bugetului;

Evaluarea proiectului - bugetul este un instrument de bază în evaluarea succesului proiectului, atunci când acesta s-a sfârșit.

Pentru a-și realiza funcțiile, bugetul proiectului este realizat pe baza metodei de bugetare bazată pe activitate, care presupune luarea în considerare a tuturor activităților, estimarea costurilor și veniturilor, analizarea lor, stabilirea legăturilor acestor activități analizate cu obiectivele propuse și asumate.

Conținutul managementului costului

Managementul costului proiectului include procesele cerute pentru asigurarea realizării proiectului în condițiile încadrării în bugetul aprobat.

Managementul costului proiectului include următoarele procese:

- planificarea resurselor, care presupune determinarea resurselor și a cantităților necesare pentru realizarea activităților proiectului;
- estimarea costurilor, care presupune realizarea unei aproximări a costurilor necesare pentru desfășurarea proiectului;
- elaborarea bugetului, care înseamnă alocarea costului total estimat pe activități specifice;
- controlul costurilor, care are în vedere controlul modificărilor aduse bugetului proiectului.

Pe lângă bugetul proiectului este necesar ca într-un proiect să se realizeze și situația fluxului de numerar. Situația fluxului de numerar evidențiază situația încasărilor și plăților, detaliată pe perioade mai reduse de timp decât anul (cum este cazul bugetului), de obicei pe perioade de câte o lună. Astfel, prin intermediul acestui document se pot determina momentele în care nivelurile numerarului devin critice, adică situațiile în care resursele bănești la dispoziția organizației nu sînt suficiente pentru a face față plăților generate de realizarea programului/proiectului.

Spre deosebire de buget, care evidențiază dacă organizația își acoperă costurile la nivelul anului întreg, situația fluxurilor de numerar evidențiază dacă organizația are suficient numerar pentru a-și onora obligațiile financiare pe măsură ce apar sau dacă, dimpotrivă, are un excedent bănesc pe care l-ar putea fructifica în vederea creșterii veniturilor.

Identificarea momentelor critice conduce la luarea de către organizație a unor măsuri corespunzătoare, cum ar fi:

- solicitarea fondurilor de la finanțator mai devreme;
- întârzierea plăților anumitor facturi;
- întârzierea anumitor activități;
- contractarea unui împrumut pentru perioada necesară.

Aceste elemente trebuie prevăzute înainte de pornirea proiectului, întrucât oricare dintre măsurile menționate pot avea efecte negative pe termen mediu sau lung:

- întârzierea plăților va putea conduce la deteriorarea relațiilor cu furnizorii;
- întârzierea activităților va putea conduce la neîncadrarea termenului asumat prin contractul de finanțare;
- apelarea la credite va conduce la mărirea costurilor sub forma dobânzilor și a comisioanelor bancare.

Întocmirea unei situații a fluxurilor de numerar are la bază:

- planul de activitate al proiectului (situația activităților descompuse);
- estimarea costurilor;
- bugetul proiectului.

Astfel, liniile situației fluxului de numerar vor fi cele care se regăsesc și în bugetul detaliat, iar cifrele din document se obțin prin estimarea sumelor care se vor încasa și se vor plăti și a momentului în care se va realiza acest fapt.

Momentul apariției încasării sau plății depinde de momentul în care a fost planificată să se realizeze activitatea respectivă.

Majoritatea plăților sau încasărilor pot fi prevăzute:

- plata salariilor are loc lunar;
- plata utilităților se face lunar;
- plata chiriei se face conform contractului;
- plata aprovizionărilor/încasarea creanțelor se realizează conform contractelor, în funcție de momentul aprovizionării/furnizării (care se determină în funcție de structura activităților descompuse ale proiectului);
- plata asigurărilor se face conform contractelor de asigurare (de obicei anual sau semestrial);

- plata serviciilor și lucrărilor executate de către terți se realizează conform contractelor, în funcție de momentul prestării (care se determină în funcție de structura activităților descompuse ale proiectului);
- plata reparațiilor capitale (dacă este cazul).

Există însă și situații care nu pot fi prevăzute, cum ar fi cazul reparațiilor curente, motiv pentru care este indicat ca soldul situației lunare a fluxurilor de numerar să fie ușor pozitiv.

Cîteva sfaturi pentru elaborarea situației fluxurilor de numerar:

1. Estimarea situației fluxurilor de numerar nu este pur și simplu o împărțire a bugetului în 12 părți egale, ci împărțirea încasărilor și plăților se va face în funcție de momentul derulării activităților și a decontării acestora;

2. Cheltuielile vor fi trecute în situația fluxurilor de numerar în momentul în care resursele bănești sînt utilizate efectiv prin efectuarea plății (spre exemplu, o factură la utilități pentru luna aprilie va fi primită în luna mai, cu scadența în luna iunie. În acest caz, plata se va face în mai, iar ieșirea de resurse bănești va fi evidențiată în luna iunie);

3. Trebuie să se țină seama de termenii plății, precum și de calendarul de încasare a veniturilor. Astfel, trebuie să se țină seama de faptul că resursele bănești de la finanțator vor intra doar după ce s-au efectuat o parte de cheltuieli și plăți, astfel că este necesar să existe resurse proprii ale organizației pentru a reuși realizarea activităților. De asemenea, pot exista anumite prevederi contractuale care impun efectuarea unor plăți cu titlul de avans pentru diverse lucrări sau servicii prestate de terți sau pentru anumite aprovizionări. În cazul aprovizionărilor sau a vânzărilor de bunuri sau servicii, condițiile contractuale pot prevedea plata/încasarea în tranșe, astfel că în situația fluxurilor de numerar plățile și încasările vor fi evidențiate treptat, pe măsura realizării lor efective;

4. Pentru cheltuielile neprevăzute (dacă sînt acceptate de către finanțator) este bine să avem în vedere crearea unei rezerve rezonabile lunare.

Controlul costurilor și eligibilitatea cheltuielilor

Controlul costurilor proiectului are în vedere evaluarea modului de realizare a cheltuielilor proiectului, analiza și verificarea modificărilor ce pot să apară pe parcursul derulării proiectului în bugetul acestuia.

Cele mai importante rapoarte ce vor fi utile managerului de proiect sînt:

- raportul asupra fluxului de numerar;
- raportul privind execuția bugetului.

Raportul asupra fluxului de numerar are în vedere analiza încasărilor și plăților realizate comparativ cu cele planificate inițial și actualizarea estimărilor referitoare la viitoarele încasări și plăți. Cu ajutorul acestui raport, managerul de proiect poate depista din timp momentele în care resursele bănești vor fi insuficiente pentru a face față nevoilor, precum și situațiile de excedent bănesc ce pot apărea. Importanța acestui raport este deosebită, întrucît trebuie avute în vedere măsuri de eliminare a dificultăților financiare, astfel încît furnizorii să poată fi plătiți la timp.

Raportul privind execuția bugetului are în vedere compararea bugetului aprobat pentru perioada supusă analizei cu nivelul înregistrat de cheltuieli și venituri ale perioadei. În baza acestei comparații, se vor stabili diferențe ale indicatorilor bugetari realizați față de cei aprobați, ceea ce impune luarea unor măsuri corective.

Criterii de eligibilitate a cheltuielilor

Vor fi finanțate prin proiect doar cheltuielile pe care finanțatorul le consideră eligibile. Ca urmare, în cadrul bugetului se vor estima atît nivelul total al cheltuielilor, cît și defalcat pe categorii, respectiv cheltuieli eligibile sau cheltuieli neeligibile.

În general, se consideră eligibile cheltuielile care îndeplinesc următoarele criterii:

- să fie necesare pentru derularea proiectului, să fie incluse în contract și să fie în concordanță cu principiile unui management financiar sănătos;
- să fie efectuate în timpul duratei execuției proiectului și după semnarea contractului;
- să fie înregistrate în contabilitate, să fie identificabile și justificabile prin documente financiar-contabile;
- costurile indirecte sînt eligibile numai dacă nu includ costuri alocate altor capitole de buget prevăzute în contract;
- cheltuielile cu personalul angajat în proiect trebuie să corespundă salariilor actuale (care includ contribuțiile către bugetele publice) și să se încadreze în limitele legale sau prevăzute de finanțator;
- cheltuielile de transport și cele cu diurna se încadrează în limitele acceptate de finanțator sau, dacă nu sînt precizate, în limitele specificate de lege;

- cheltuielile de achiziție a echipamentelor sau serviciilor trebuie să corespundă celor ale pieței.

Există și o serie de cheltuieli care în general nu sînt eligibile, cum ar fi:

- dobînzii datorate;
- pierderi datorate variației cursului de schimb;
- amenzi;
- alte tipuri de cheltuieli (spre exemplu, cheltuieli pentru achiziția de terenuri sau clădiri).

2.6 Managementul calității

Calitatea este definită, în ultima instanță, de beneficiarul final al proiectului și arată cît de aproape se situeaza proiectul și produsele acestuia de cerințele și așteptările celor pentru cine implementăm proiectul. Acesta este punctul critic. Obiectivele pentru orice proiect trebuie să includă și obiective referitoare la calitate. Pentru un management eficient al proiectului, obiectivele managementului referitor la rezultatul final dorit al proiectului trebuie să fie aceleași ca și cel al managementului calității: de a satisface așteptările clientului pe cît posibil mai ieftin în timp.

Un proces anevoios de implementare a proiectului nu permite obținerea unui produs de proiect de o calitate înaltă. Avem nevoie de un ciclu repetitiv de măsurare a calității, de actualizare a proceselor, etc. Pentru a obține un proces de management al calității funcțional, este vital, de asemenea, să se colecteze indicatori măsurabili.

Unul dintre scopurile managementului calității este găsirea erorilor și a defectelor cît mai devreme posibil pe parcursul proiectului. Prin urmare un proces de management corect al calității înseamnă a consuma mai multe ore de lucru și costuri mai mari la începutul proiectului. Cu toate acestea, cîștigul va fi și el substanțial, pe măsură ce proiectul avansează. Proiectele mici nu necesită cu mult mai mult decît un simplu control elementar al calității, dar în cazul proiectelor medii și mari avem nevoie de un Plan al calității care să ne dea certitudinea, că proiectul este executat conform standardelor.

Daca oamenii ar face întotdeauna numai lucruri de înaltă calitate, atunci nu ar mai fi nevoie de managementul calității. Chiar și cei mai buni oameni fac însă greșeli, chiar și managerii de proiect. De multe ori nici nu știi că le fac. De exemplu, problemele cu calitatea pot să rezulte din neînțelegeri sau din defectele materialelor folosite. Cu alte

cuvinte, tu poți să faci totul cum trebuie, după știința ta, și totuși problemele pot să apară.

Una din responsabilitățile de bază ale managerului de proiect este controlul calității produselor. Acest lucru poate fi efectuat prin crearea unui Plan al calității – care să arate care trebuie să fie activitățile de control și de asigurare a calității.

Activitățile de control a calității confirmă calitatea proprie a produselor, de regulă după producerea lor. De exemplu, testarea unei porțiuni de drum renovat sau construit este o activitate de control a calității.

Activitățile de asigurare a calității au grijă ca procesele utilizate în proiect să fie de înaltă calitate și să ducă la producerea unor produse de calitate. Aici poate intra analiza conform normelor și standardelor aprobate a produselor proiectului și aprobarea lor.

O echipă de proiect nu poate crea produse de înaltă calitate în mod constant, fără niște procese bine instituite. Bineînțeles aveți nevoie și de oameni pricepuți și bine motivați. Dacă puneți însa niște oameni bine pregătiți într-o situație haotică, fără nici un proces adecvat sau fără niște linii directoare, munca lor va avea în mod cert de suferit.

Procesele de calitate trebuie adaptate la dimensiunea, complexitatea și importanța proiectului. În Planul calității se stabilesc procesele optimizate ale verificării calității în bază de specificul și domeniul proiectului, precum și indicatorii de calitate care determină nivelul de calitate produs. Echipa trebuie să monitorizeze indicatorii de calitate și să îmbunătățească, ori de câte ori este posibil, procesele generale după care lucrează.

Managementul calității în proiecte include procesele necesare pentru a asigura că proiectul va satisface necesitățile pentru care acesta a fost întreprins. Managementul calității în proiecte include „ansamblul activităților funcției generale de management care determină politica referitoare la calitate, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul sistemului calității prin mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității”.

Managementul calității în proiecte se extinde asupra tuturor fazelor proiectului, de la definirea inițială a proiectului, la procesele proiectului, managementul echipei proiectului, rezultatele proiectului și pînă la finalizarea proiectului.

Managementul calității în proiecte include următoarele procese majore:

Planificarea calității – identificarea standardelor de calitate relevante (de referință) pentru proiect și determinarea modului în care acestea să fie satisfăcute.

Asigurarea calității – evaluarea performanțelor generale ale proiectului în mod regulat, pentru a furniza încrederea în faptul că proiectul va satisface standardele de calitate relevante.

Controlul calității – monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului, pentru a determina dacă ele se conformează standardelor de calitate relevante și identificarea căilor de eliminare a cauzelor rezultatelor nesatisfăcătoare.

Îmbunătățirea calității reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse în întreaga organizație inițiatore și organizație de proiect pentru creșterea eficacității și eficienței activităților și proceselor pentru care ele sînt responsabile, în scopul de a asigura avantaje sporite pentru organizație și pentru beneficiarii acesteia.

Principalele probleme (subiecte) ale managementului calității în proiecte sînt:

- prevenirea apariției problemelor referitoare la calitate;
- identificarea problemelor apărute;
- acțiuni corective pentru eliminarea cauzelor neconformităților;
- îmbunătățirea continuă.

Procesele de planificare, asigurare, control și îmbunătățire a calității în proiecte pot fi descrise prin:

- intrări: documente sau elemente care pot fi documentate;
- instrumente și tehnici care sînt aplicate intrărilor pentru a crea ieșirile procesului;
- ieșiri: documente sau date care constituie rezultate ale procesului.

Instrumente și tehnici pentru planificarea calității

În calitate de instrumente și tehnici pentru planificarea calității pot fi menționate următoarele:

- *Analiza cost-beneficiu* implică estimarea costurilor (cheltuielilor) și a beneficiilor (veniturilor) diferitelor alternative de proiecte. Beneficiul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în reducerea rețușărilor în proiecte, ceea ce înseamnă costuri mai reduse și o satisfacție mărită a părților interesate (beneficiari). Costul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în cheltuielile asociate cu activitățile de management al calității proiectului. În general, beneficiile trebuie să depășească costurile.
- *Benchmarking*. Este o metodă de comparare a proceselor proiectului planificat cu cele mai bune practici ale altor proiecte din domeniul respectiv sau din alte domenii, pentru a genera idei de îmbunătățire a proceselor și a furniza proceduri prin care să fie măsurate performanțele. Aspectele comparate de obicei sînt calitatea, timpul și costul proiectului.

- *Utilizarea unor diagrame.* Tehnicile de utilizare a diagramelor folosite în mod obișnuit în managementul calității sînt:
 1. Diagrama cauză-efect care se întocmește pentru a stabili relațiile existente între diferitele cauze și efectele sau problemele potențiale pe care le creează.
 2. Scheme de flux al proceselor sau al sistemelor care indică fluxul datelor sau elementelor procesului/sistemului și prin urmare, modalitățile în care se succed diferitele elemente ale procesului/sistemului.

Utilizarea unor diagrame poate sprijini echipa proiectului să anticipeze unde ar putea apărea probleme referitoare la calitate și astfel poate ajuta la rezolvarea acestora.

- *Planificarea experimentelor* este o tehnică analitică care permite să se identifice variabilele independente (factorii experimentului) care au cea mai mare influență asupra variabilei dependente ce se măsoară în cursul experimentului. Experimentele factoriale sînt eficiente în privința evaluării efectelor și interacțiunilor posibile ale diferiților factori (variabile independente).

Asigurarea calității poate fi *internă* sau *externă*.

Asigurarea internă a calității are scopul de a furniza încredere echipei de management a proiectului și managerilor organizației executante că este realizată calitatea dorită.

Asigurarea externă a calității are scopul de a furniza încredere beneficiarului sau altor participanți neimplicați activ în lucrările proiectului că sistemul calității existent va furniza produse și rezultate ce vor satisface condițiile de calitate date.

Audituri ale calității

Un audit al calității este o examinare sistematică și independentă în scopul de a determina dacă activitățile referitoare la calitate și rezultatele aferente satisfac dispozițiile prestabilite și dacă aceste dispoziții sînt puse în practică în mod efectiv și sînt corespunzătoare pentru a atinge obiectivele. Unul dintre scopurile auditului calității proiectelor este acela de a evalua necesitatea de îmbunătățire a performanțelor proiectului.

Auditurile calității pot fi programate în prealabil sau aleatorii și acestea pot fi efectuate de auditori interni (audit intern) sau de către o terță parte, independentă de organizația executantă a proiectului (audit extern), cum ar fi o agenție de audit a sistemelor calității.

Oamenii fac întotdeauna greșeli. Este ceva ce ține de natura noastră omenească. Proiectele sînt implementate nu de roboți bine programați, unde se exclude greșeala. De aceea, dacă v-ați instituit o serie de procese adecvate și dacă oamenii le respectă, atunci toate lucrurile vor merge bine.

CAPITOLUL III

– Monitorizarea și evaluarea proiectelor.

3.1 Monitorizarea și evaluarea – delimitări

Monitorizarea și evaluarea sînt niște instrumente de management extrem de importante pentru planificarea și implementarea proiectelor și programelor. Tot mai multe grupuri, organizații, instituții și comunități preferă să știe cît de eficiente sînt / au fost eforturile lor în procesul de realizare a anumitor activități.

Monitorizarea și evaluarea ne pot oferi informații pentru a planifica mai eficient activitățile, a aloca rațional resursele și a asigura durabilitatea proiectelor desfășurate. În ultimul timp alocarea fondurilor este condiționată de includerea în cadrul propunerilor de proiect a unui capitol focusat pe monitorizare și evaluare, care ar permite ulterior estimarea eficienței fondurilor alocate, cît și impactul activităților finanțate asupra grupului țintă.

Prin **monitorizare** și **evaluare** se efectuează analiza și controlul respectării obiectivelor și termenelor prevăzute, respectiv:

- compararea rezultatelor obținute cu rezultatele prevăzute ;
- analiza stadiului de realizare a obiectivelor ;
- analiza eficacității utilizării resurselor.

EVALUARE

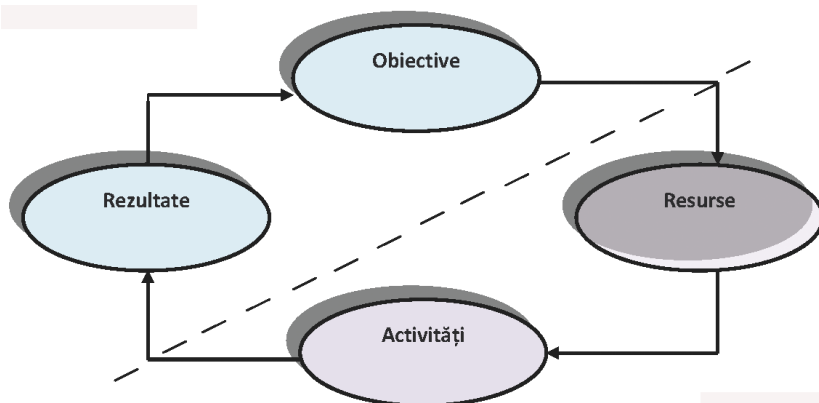


Figura 4.

MONITORIZARE

Ce este monitorizarea?

Cuvînt latin „monere“ = „a avertiza“

Monitorizarea este o unealtă de management care ajută la urmărirea și înțelegerea progresului făcut în realizarea activităților proiectului. Ea se concentrează asupra analizei performanțelor pe termen scurt comparate cu ceea ce s-a planificat.

Monitorizarea ne ajută să efectuăm o verificare regulată a ceea ce facem în mod curent. Informațiile pot reprezenta indicatori atât cantitativi, cât și calitativi. Dacă nu colectăm datele pe parcursul desfășurării proiectului, cum vom aprecia la sfîrșit dacă este bine sau nu ce anume am făcut? Dacă nu avem informații suficiente, vom fi nevoiți să ne amintim sau să inventăm date și atunci corectitudinea și transparența vor avea de suferit.

Instrumentele de monitorizare ale unui proiect sunt:

- rapoartele de activitate intermediare (de etapă/trimestrial/ anual);
- rapoartele de expertiză tehnico-științifică întocmite de experți;
- rapoartele de evaluare (trimestrial / anual);
- raport final de activitate;
- raport final de evaluare.

Ce este evaluarea?

La terminarea proiectului e momentul să răspundem la întrebarea: A fost sau nu acesta un succes? Nu este suficient că sîntem toți mulțumiți (sau bucuroși că s-a terminat), e nevoie de o apreciere obiectivă a reușitei proiectului. Aceasta se realizează prin evaluare. Orice proiect prezintă un ciclu de derulare care este orientat spre îndeplinirea obiectivelor specifice și generale prevăzute. Evaluarea este o unealta de apreciere, care masoară în mod general, rezultatele, obiectivele și impactul proiectului, asigurînd date pentru proiecte similare în viitor. Evaluarea se poate realiza la finalul proiectului sau pot avea loc evaluări intermediare.

Ce este evaluarea de proiecte?

- *Proces de determinare a nivelului de atingere a obiectivelor proiectului*

Astfel, evaluarea reprezintă „procesul prin care sînt determinate eficacitatea și eficiența proiectului. Ea implică colectarea, analiza și interpretarea datelor despre îndeplinirea obiectivelor proiectului”.

- *Instrument managerial și de decizii*

Evaluarea permite îmbunătățirea deciziilor, evitarea repetării greșelilor și risipirii resurselor. În urma evaluării unui program, se pot lua decizii de continuare, modificare sau întrerupere a acestuia. „Evaluarea proiectelor reprezintă utilizarea unor metode științifice pentru a măsura implementarea și rezultatele acestuia, în scopul luării deciziilor”.

Ce evaluăm?

Evaluarea trebuie să examineze opinia beneficiarilor privind calitatea produselor și serviciilor generate de proiect.

Evaluarea se concentrează asupra a patru aspecte principale:

- Resurse investite;
- Obiective realizate;
- Rezultate obținute;
- Impactul realizat.

Evaluarea trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- În ce măsură proiectul și-a atins obiectivele și dacă nu, de ce nu?

- În ce măsură activitățile au fost îndeplinite?
- În ce măsură munca a fost bine făcută?
- În ce măsură resursele au fost utilizate în mod eficient?
- Care a fost impactul proiectului? Ce a schimbat proiectul?
- Ce ați învățat pe parcursul proiectului?
- Cum veți utiliza experiența dobândită prin proiect pentru proiectele viitoare?

Planul de evaluare trebuie să cuprindă informații despre modul în care vor fi culese informațiile privind progresul proiectului (monitorizarea) și felul în care se va aprecia măsura în care au fost atinse obiectivele și rezultatele preconizate. Evaluarea nu poate fi realizată de una singură, fără a fi precedată de monitorizare, presupunând stabilirea prealabilă a unor indicatori și standarde de performanță.

Dacă rezultatele proiectului nu sunt conforme cu cele din planul initial, se stabilesc cauzele care au condus la aceste abateri și care este impactul asupra resurselor utilizate.

Principalele diferențe dintre *monitorizare* și *evaluare* se referă la momentul realizării, la frecvența acțiunilor de monitorizare și evaluare și la tipul de întrebări puse.

Monitorizare	Evaluare
Informații privind procesul de implementare a proiectului	Perspectivă generală asupra efectelor generale ale proiectului evaluat (impact, eficiență, etc.)
Vizează analiza situației curente, respectarea termenelor, indicatorii de performanță, minimizarea costurilor	Vizează determinarea progreselor obținute, a nivelului de atingere a obiectivelor, a impactului proiectului implementat
Proces continuu	Periodică (la diferite etape, finală)
Desfășurată de echipa de proiect și de ceilalți participanți la implementare	Desfășurată de echipa de proiect, participanți (evaluări interne) sau de consultanți, agenții externe, donatori (evaluări externe)
Colectare de date cantitative	Colectare de date calitative

Atenție!

1. Atît monitorizarea cît și evaluarea nu au obiect și sînt imposibil de făcut în mod efectiv atunci cînd proiectul nu are obiective bine clarificate și formulate.
2. Schema de monitorizare și evaluare se stabilește încă din faza de planificare a proiectului (de ce se face, pentru cine, ce se monitorizează, de către cine, cum, cînd, ce se evaluează, cînd se evaluează, ce resurse sunt implicate în acest proces, cum vor fi folosite rezultatele), și ea trebuie inclusă atît în planificarea activităților, cît și în buget.

3.2 Evaluarea proiectelor

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

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

Evaluarea reprezintă una dintre etapele esențiale ale oricărui proiect, alături de identificarea problemei, diagnoza acesteia, elaborarea obiectivelor, a strategiei, a planului de acțiune și implementare. De evaluare depinde luarea deciziilor referitoare la continuarea, încheierea sau modificarea proiectului. Prin intermediul evaluării se obțin informații referitoare la alocarea resurselor și se poate determina dacă grupul-țintă primește o parte echitabilă din resursele respective.

Domenii de activitate distincte, dar înrudite cu cel al evaluării sunt auditul și cercetarea.

Auditul desemnează o activitate de control axată în principal pe verificarea legalității și regularității implementării resurselor. Termenul se referă cel mai adesea la auditul financiar, însă există concepte similare și în managementul de proiect sau în managementul calității.

Cercetarea și evaluarea au în comun metode asemănătoare și faptul că ambele măsoară variabile și indicatori, însă cele două diferă prin faptul că cercetarea pornește de la teorii și ipoteze, iar evaluarea de la obiective la care se raportează indicatorii pentru a măsura performanța.

Tipuri de evaluare

Din punct de vedere al **scopului evaluării**, există două tipuri de evaluare:

- **Evaluarea formativă**

Evaluarea formativă este centrată pe modul de implementare și de administrare a proiectului și utilizează metode calitative de culegere și analiză a datelor. Evaluarea formativă are loc pe parcursul derulării proiectului cu scopul de a oferi feedback. De obicei, acest tip de evaluare se derulează cu scopul de a afla dacă un proiect se

desfășoară conform planului, de a identifica obstacole sau oportunități neașteptate și posibilele măsuri ce pot fi aplicate pentru a crește succesul proiectului.

- **Evaluarea sumativă**

Evaluarea sumativă vizează consecințele unui proiect și folosește metode cantitative de culegere și analiză a datelor. Evaluările sumative se realizează la finalizarea proiectului, în scopul luării deciziilor.

„Când bucătarul gustă supa, este formativă; când oaspeții gustă supa, e sumativă”
(Robert E. Stake).

În funcție de **momentul realizării**, există trei tipuri de evaluare:

- *Pre-evaluare*: înainte de implementarea proiectului.

Toate proiectele, indiferent de forma prin care sînt finanțate, parcurg un proces de pre-evaluare. Pre-evaluarea este procesul prin care finanțatorul, în baza documentației proiectului, determină dacă proiectul propus răspunde cerințelor sale. Această evaluare este efectuată de personal calificat în acest sens, de regulă independent, adică neimplicat în realizarea ulterioară și care nu are nici un fel de altă relație cu factorii implicați în proiecte. În funcție de cerințele finanțatorului, se stabilesc criteriile de selecție pe baza cărora se face evaluarea și ierarhizarea proiectelor. Criteriile de evaluare și selecție sînt specifice atît finanțatorului, cît și tematicii care este abordată în procesul de finanțare. Cu toate acestea există cîteva aspecte comune care se iau în vedere pentru toate procesele de selecție și anume sînt analizate o serie de aspecte care constituie elemente definitorii pentru toate proiectele, cum ar fi:

- oportunitatea temei propuse;
- obiectivele și activitățile prevăzute a fi realizate;
- strategia și metodele propuse a fi utilizate;
- realismul planului operațional;
- bugetul proiectului;
- echipa de lucru;
- managementul proiectului;
- formele de raportare și evaluare a rezultatelor propuse;
- documentația de proiect (Proiect tehnic, Studii de fezabilitate, Avize, etc.).

Evaluarea cuprinde atît aspecte calitative, cît și cantitative. În procesul de evaluare sunt utilizate instrumente cum ar fi:

- *oportunitatea* – încadrarea în cerințele și obiectivele generale ale proiectului; acesta trebuie să ofere date prin intermediul cărora să se poată aprecia dacă proiectul este capabil de a furniza beneficiul în cantitatea și la parametrii calitativi prestabiliți;
- *acceptabilitatea* – gradul în care se presupune că va influența proiectul situația existentă;
- *participarea* – gradul în care beneficiarul proiectului participă la resursele necesare realizării proiectului;
- *grupul-țintă* – dimensiunea grupului vizat față de totalul beneficiarilor potențiali corelat și cu costul aferent;
- *eficiența* – sînt comparate rezultatele propuse cu resursele necesare realizării lor. Acest instrument oferă managerilor posibilitatea focalizării pe problemele sau pe slăbiciunile proiectului, ceea ce permite acționarea în sensul asigurării performanței;
- *calitatea* – standardele calitative utilizate pentru serviciile oferite; astfel în urma clarificărilor aduse în ceea ce privește utilitatea programului respectiv și după identificarea resurselor necesare, se impune identificarea acelor aspecte care necesită a fi măsurate. La acest nivel se poate pune problema de a găsi un echilibru între satisfacerea așteptărilor finanțatorilor (interesați mai mult în indicatori care oferă informații despre nivelul minim de performanță) și necesitatea de a include mai ales acei „indicatori de bază” care să descrie performanțele în atingerea scopului pe termen lung;
- *sustenabilitatea* – posibilitățile ca proiectul să fie continuat sau dezvoltat ulterior prin forțe proprii ale beneficiarilor;
- *diseminarea* – posibilități de extindere a rezultatelor proiectelor asupra unui număr mai mare de beneficiari.

Pre-evaluarea proiectelor în vederea finanțării se bazează foarte mult pe estimări și mai puțin pe date concrete. Din această privință reiese dificultatea pentru cei puși în situația de a evalua un proiect dar, mai ales, pentru cei care întocmesc documentațiile pentru proiecte.

Precizarea foarte clară și justificarea temeinică a fiecărui element al proiectului dau posibilitatea evaluatorului de a avea o imagine cît mai complexă asupra condițiilor, obiectivelor și resurselor presupuse de acesta. Este important ca interpretarea să se facă într-un mod în care să dea o imagine cît mai apropiată de obiectivele urmărite. Includerea în documentația proiectului a formelor de raportare și evaluare a

rezultatelor obținute vine să demonstreze evaluatorului că solicitantul are în vedere faptul că obiectivele propuse trebuie să fie cuantificabile calitativ și cantitativ pentru a se putea estima impactul realizării proiectului.

Deci, prin acest tip de evaluare se urmărește relevanța proiectului. Pre-evaluarea verifică dacă s-au stabilit obiective clare și cuantificabile și analizează posibilele riscuri ale proiectului. Scopul acestei evaluări este de a optimiza alocarea resurselor și de a îmbunătăți calitatea proiectului, motiv pentru care tinde să obțină finanțare. Pre-evaluarea poate fi realizată printr-un studiu de fezabilitate sau o diagnoză inițială. Specifică pre-evaluării este analiza cost-beneficiu, care urmărește alegerea celei mai bune alternative pe baza criteriului eficienței.

- *Evaluare continua:* de-a lungul perioadei de desfășurare a proiectului.

Pe parcursul desfășurării proiectului este necesară urmărirea obiectivelor propuse. Evaluarea continuă este procesul prin care coordonatorul de proiect și/sau managerul acestuia urmăresc realizarea activităților propuse, atingerea obiectivelor, gradul de îndeplinire ale acestora și de utilizare a resurselor. Acest tip de evaluare este un proces continuu și ea nu este evidențiată prin acțiuni specifice, ci mai curînd trebuie avută în vedere de către coordonatorul proiectului ca pe o listă de sarcini și resurse care pe măsura utilizării conduc la apariția unor rezultate. Acest proces de evaluare continuă trebuie să fie în perfectă concordanță cu planul operațional, alocarea bugetului și a resurselor umane. Rapoartele de situație utilizate în proiectele complexe și cu durate mai mari reprezintă concretizarea procesului de control sau evaluare care au loc pe parcursul desfășurării proiectului. Acestea pot constitui motive de închidere a unui proiect înainte de termenul stabilit sau pot conduce la apariția unor modificări semnificative ale acestuia dacă se constată discrepanțe esențiale între estimările inițiale și rezultatele intermediare obținute.

Acest tip de evaluare se poate concentra pe două aspecte: dinamica internă a procesului de implementare (atingerea obiectivelor strategice, a scopurilor sau priorităților stabilite în cadrul procesului de planificare strategică) sau modul specific de implementare și efectele acestuia. Acest tip de evaluare se bazează în principal pe datele culese prin monitorizare și este vital pentru revizuirea și corectarea în timp real a planului de acțiune și a activităților prevăzute.

- *Post-evaluare:* după finalizarea implementării, cu scopul de a furniza informații despre eficacitatea proiectului.

Post-evaluarea sau evaluarea finală reprezintă evaluarea rezultatelor obținute ca urmare a realizării proiectului. Procesul de evaluare finală este foarte complex, iar raportul final al proiectului și raportul de evaluare a rezultatelor constituie documentele prin care proiectul este considerat încheiat. Contractul de finanțare se consideră executat în momentul validării/aprobării de către finanțator a acestor documente. Evaluarea rezultatelor unui proiect se face prin compararea obiectivelor propuse și a rezultatelor preconizate cu cele obținute efectiv ca urmare a realizării proiectului.

În procesul de evaluare a rezultatelor se au în vedere următorii parametri:

- *Eficiența* – se calculează de cele mai multe ori ca raport între efect și efort. Se compară resursele utilizate și nivelul rezultatelor obținute;
- *Eficacitatea* – se compară rezultatele efectiv obținute cu rezultatele preconizate;
- *Economicitatea* – se analizează costurile efectuate comparativ cu costurile planificate;
- *Participarea* – participarea așteptată din partea beneficiarilor proiectului, eventuale alte participări din partea unor factori implicați;
- *Grupul țintă* – se compară grupul țintă propus (ca număr și structură) cu grupul efectiv implicat în proiect. În același timp se compară grupul țintă cu totalul potențialilor beneficiari identificați în timpul proiectului;
- *Disponibilitatea* – se analizează aspecte legate de calitatea serviciilor oferite în cadrul proiectului;
- *Gradul de cunoaștere* – procentul celor care au cunoscut proiectul, obiectivele acestuia și cei care ar fi trebuit să le cunoască;
- *Gradul de implicare* – măsura în care s-au implicat în desfășurarea proiectului factorii interesați în realizarea acestuia;
- *Suficiența* – resursele utilizate pentru realizarea proiectului comparativ cu cele care ar fi fost efectiv necesare.

Evaluarea rezultatelor proiectelor reprezintă și un instrument utilizat în vederea identificării de noi tematici pentru proiectele viitoare. Datele cuprinse în rapoartele de evaluare sînt foarte valoroase pentru evaluări și estimări de resurse ulterioare. În același timp în cadrul acestor rapoarte sînt menționate și forme de utilizare a rezultatelor obținute de către proiect, forme de continuare a acestuia sau noi obiective care au reieșit ca potențiale nevoi ce se pot constitui în proiecte viitoare. Post-evaluarea este o parte importantă a proiectului pentru că dă valoare rezultatelor acestuia.

Se recomandă ca post-evaluarea să fie realizată la un interval de timp mai lung după finalizarea implementării (cîteva luni sau chiar ani). Post-evaluarea este utilă pentru identificarea efectelor indirecte și pe termen lung ale proiectului.

În funcție **de evaluator**, există două tipuri de evaluare:

- *Evaluare internă*: realizată de structurile responsabile de implementarea proiectului.

Evaluatorii interni sînt mai familiarizați cu proiectul, pot avea acces mai ușor la informații și persoane-cheie și chiar la feedback informal din partea beneficiarilor. Există riscul ca evaluatorii interni să fie considerați părtinitori.

- *Evaluare externă*: realizată de experți din afara echipei proiectului.

Adesea, evaluatorii externi au o expertiză specializată mai mare decît cei interni și sînt priviți ca independenți, ceea ce influențează credibilitatea evaluării. Nefiind direct implicați în proiect, evaluatorii externi pot veni cu o perspectivă diferită în evaluare.

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

Cauze interne:	Cauze externe:
Pentru a vedea dacă facem ceea ce trebuie	Pentru că finanțatorii doresc să se asigure de faptul că instituția cheltuiește banii așa cum a prevăzut în cererea de finanțare
Pentru a obține informații și reacții privind ceea ce facem, necesare în luarea deciziilor	Pentru că instituția dorește să dovedească faptul că derulează proiecte și asigură servicii de care este nevoie, acoperă nevoile beneficiarilor și este capabilă să facă ceea ce afirmă că poate face
Pentru aprecierea performanței echipei în raport cu standardele de performanță interne, în scopul îmbunătățirii performanței acesteia	Pentru a arăta că suntem competitivi prin prisma cost-beneficiu
Ne ajută să învățăm din greșeli și astfel să pregătim succesele viitoare	Pentru aprecierea performanței instituției în raport cu standardele de performanță externe; Pentru a ne compara activitatea cu alții

Multe proiecte nu sunt implementate conform planului inițial ca urmare fie a unui management prost, fie a diferitelor interferențe politice. Determinarea fidelității și eficacității implementării unui proiect reprezintă scopul unui tip specific de evaluare: **evaluarea de proces** (atunci când se desfășoară ca o funcție continuă). Prin acest tip de evaluare se verifică modul în care proiectul funcționează și se încearcă identificarea punctelor tari și a celor slabe. Se urmăresc aspecte precum:

- cât de adecvate sînt serviciile pentru obiectivele programului;
- dacă serviciile prevazute de proiect sunt furnizate beneficiarilor;
- cum se desfășoară furnizarea serviciilor;
- eficacitatea managementului de program;
- utilizarea resurselor programului.

Evaluarea de proces constituie un ajutor indispensabil pentru evaluarea de impact. Informațiile despre rezultatele proiectului furnizate de evaluarea de impact sînt incomplete fără cunoașterea activităților proiectului care au dus la obținerea acelor rezultate. În cazurile în care se constată că proiectul nu are impact, evaluarea de proces indică dacă acest lucru s-a întîmplat din cauza eșecului în implementare sau proiectul a fost implementat cum era prevăzut, dar nu a produs efectele așteptate.

Evaluare de **rezultate** și evaluare de **impact**.

Evaluarea *rezultatelor* urmărește efectele, schimbările care au avut loc în rîndul participanților, de-a lungul și după implementarea unui proiect. Acest tip de evaluare se deosebește de evaluarea de impact, în principal, prin faptul că urmărește doar efectele intenționate ale proiectului.

Evaluarea de *impact* își propune să arate dacă proiectul evaluat își atinge obiectivele finale, dacă a fost eficient în producerea schimbării condițiilor sociale vizate și dacă au apărut efecte neintenționate, ca urmare a implementării proiectului. Evaluările de impact sînt utile atunci cînd se urmărește determinarea eficienței proiectului în soluționarea problemei propuse, compararea eficienței/eficacității diferitelor proiecte sau testarea utilității unor eforturi noi în rezolvarea unei probleme regionale.

În funcție de tipul proiectului se identifică și se cuantifică (dacă este posibil) impactul economic, social și asupra mediului a rezultatelor proiectului (impactul se poate defini prin condiții mai bune de muncă și viață, inclusiv sănătate, oportunități pentru dezvoltare și perfecționare, creare de noi locuri de muncă, conservarea mediului și a resurselor naturale pe cale de dispariție, oportunități de transfer tehnologic, în special în regiuni mai puțin dezvoltate și/sau pentru dezvoltare regională și rurală, etc.).

Planificarea unei evaluări

O evaluare se aseamănă cu o călătorie. Pentru ca să ajungi acolo unde îți dorești, ai nevoie de un ghid – un scop clar, drumuri care să ducă spre scop și persoane potrivite care să te însoțească. Planificarea este un proces care îi determină pe toți membrii echipei de evaluare să decidă asupra scopului și rezultatelor așteptate ale evaluării, avînd în vedere resursele disponibile. Iar planificarea de succes poate preveni greșelile.

Planificarea simplifică procesul de evaluare, divizîndu-l pe pași mai ușor de înțeles și de efectuat. Nu există un model unic corect de planificare și realizare a unei evaluări, deoarece felul în care acesta se desfășoară este determinat de mai mulți factori.

Sistemul prin care va fi realizată evaluarea unui proiect trebuie dezvoltat înainte de a începe implementarea acestuia. Designul proiectului influențează felul în care se desfășoară evaluarea lui. Pentru a mări eficiența acestui proces, planificarea trebuie realizată ca parte integrantă a proiectului. În acest scop, managerii de proiect:

- vor analiza și descrie situația inițială a domeniului în care va fi implementat proiectul;
- vor stabili clar ce își propune să realizeze proiectul și cum anume o va face;
- vor identifica prioritățile proiectului și principalele întrebări pentru evaluare;
- se vor asigura că obiectivele proiectului sunt reale, clare, măsurabile și vor defini sarcini sau activități specifice în conformitate cu obiectivele proiectului;
- vor stabili modul în care își vor da seama de ceea ce și-au propus să realizeze, adică indicatorii necesari pentru a surprinde rezultatele și impactul proiectului;
- vor stabili, în baza indicatorilor, ce tip de informație este necesară, care sunt sursele care o pot oferi, prin ce metode va fi verificată situația indicatorilor;
- vor decide modul în care va fi folosită informația obținută din evaluare;
- vor elabora un program al activităților de evaluare și vor alocă resursele necesare pentru acest proces;
- vor consulta planul elaborat cu persoanele interesate și partenerii.

Deși în practică, de cele mai multe ori, evaluarea are loc la finalul unui proiect, aceasta ar trebui planificată de la început, deoarece se bazează pe date culese pe tot parcursul proiectului, datele de început fiind extrem de importante. În concordanță cu obiectivele evaluării și în funcție de tipul acesteia, sînt stabiliți indicatorii de performanță. Mai multe detalii despre indicatori vor fi oferite în capitolul destinat monitorizării.

Resursele pentru realizarea evaluării

De multe ori, planificarea evaluării înseamnă o echilibrare între ceea ce dorim să facem și ceea ce putem face, reieșind din resursele de care dispunem. Resursele includ timpul, banii disponibili, cunoștințele și creativitatea echipei. Membrii echipei de evaluare trebuie să fie disciplinați și să aibă suficient timp la dispoziție. De asemenea, este important să posede cunoștințe și abilități necesare pentru a efectua o evaluare și a se implica la toate etapele acesteia.

Echipele de evaluare trebuie să se gândească care ar fi cantitatea rezonabilă de resurse pentru evaluare și, împreună cu managerul și implementatorii proiectului să ia deciziile corespunzătoare referitor la desfășurarea evaluării.

Pentru a fi eficient, planul evaluării trebuie să includă, într-un mod sintetic, toate informațiile necesare despre cum se va proceda la fiecare etapă. Printre aceste informații ar putea fi :

- întrebările de evaluare;
- indicatorii ai succesului;
- sursele de la care vor fi obținute datele;
- metodele prin care vor fi colectate și analizate informațiile;
- schița a resurselor necesare la fiecare etapă a evaluării;
- responsabilitățile membrilor echipei de evaluare;
- limitarea în timp a activităților de evaluare.

Pentru comoditate, schema procesului de evaluare poate fi inclusă într-un tabel după exemplul celui de mai jos:

Întrebările de evaluare	Indicatorii ai succesului	Sursele de la care vor fi obținute datele	Metodele prin care vor fi colectate informațiile	Metodele prin care vor fi analizate informațiile	Resursele necesare	Responsabilitățile membrilor echipei de evaluare	Data limită

Schema planului de evaluare are multe avantaje. Aceasta:

- îl obligă pe cercetător să gândească în perspectivă, să vizualizeze evaluarea într-o manieră logică și să-și clarifice astfel ideile;
- poate fi ușor distribuită și permite diferitor persoane care colaborează la realizarea evaluării să discute diferite idei și să ofere feedback;
- ne asigură că avem suficiente resurse și destul timp la dispoziție pentru a obține și a analiza informațiile necesare.

Cadrul logic (matricea logică) stabilește cadrul pentru monitorizare și evaluare și oferă o imagine simplificată, liniară asupra utilizării planificate a resurselor unui proiect și a rezultatelor așteptate ale acestuia.

Cadrul logic, are cinci componente principale:

- intrările (inputs): resursele investite în program (ex., resurse financiare, echipamente, resurse umane, facilități, clădiri, timpul persoanelor implicate, etc.);
- procesele (processes): tot ceea ce urmează a se face cu intrările, activitățile derulate pentru atingerea obiectivelor;
- ieșirile (outputs): rezultatele imediate obținute de proiect;
- rezultatele (outcomes): rezultatele pe termen scurt (ex., schimbări ale atitudinilor, creșterea gradului de conștientizare, dezvoltarea de abilități) sau mediu (ex., schimbări ale comportamentelor, practicilor) la nivelul beneficiarilor vizați de proiect;
- impactul: efectele pe termen lung (ex., schimbări ale condițiilor sociale, economice, politice).

Exemplu: *Proiect care urmărește pregătirea profesională și angajarea femeilor aflate în sărăcie dintr-o regiune în cadrul unui atelier de vase pictate manual;*

- *Intrări:* resurse financiare, resurse umane, sediu pentru desfășurarea activității, materiale de curs, materii prime.
- *Procese:* consiliere, cursuri în vederea pictării vaselor.
- *Ieșiri:* participarea la curs a X... femei aflate în dificultate, angajarea a X... femei aflate în dificultate în cadrul atelierului.
- *Rezultate:* dezvoltarea de abilități în rândul femeilor participante, creșterea veniturilor ca urmare a angajării.

- *Impact*: creșterea ratei de ocupare în regiune, stoparea migrației, îmbunătățirea condițiilor economice și sociale ale femeilor participante, dar și ale familiilor acestora.

Pentru fiecare dintre etapele procesului de evaluare, se formulează o serie de întrebări:

Etapa	Întrebări
Implicarea beneficiarilor	<ul style="list-style-type: none">• Cine ar trebui implicat?• Cum ar putea fi implicat?
Proiectarea evaluării	<ul style="list-style-type: none">• Ce vom evalua? Descrierea programului (modelul logic)• Care este scopul evaluării?• Cine va folosi evaluarea? Cum va folosi evaluarea?• La ce întrebări va răspunde evaluarea? (Ce vrem să știm? Cum o să știm?)• Cînd este nevoie de evaluare?
Colectarea informației	<ul style="list-style-type: none">• Ce surse de informație vom folosi?• Ce metode de colectare a informației vom folosi?• Cînd vom culege informația?
Analiza și interpretarea datelor	<ul style="list-style-type: none">• Cum vor fi analizate datele? (metode, responsabili)• Cum va fi interpretată informația? (responsabili)• Ce am învățat?• Care sunt limitările?
Utilizarea informațiilor	<ul style="list-style-type: none">• Cui, unde și cum vor fi comunicate rezultatele evaluării?• Ce acțiuni vom întreprinde în viitor?

Evaluarea presupune **expertiza tehnico–științifică** și **financiară** (Figura 6):

Expertiza tehnico–științifică reprezintă verificarea tehnică a proiectului pe baza planului de activități.

Expertiza financiară este verificarea eligibilității cheltuielilor efectuate pe parcursul derulării proiectului.

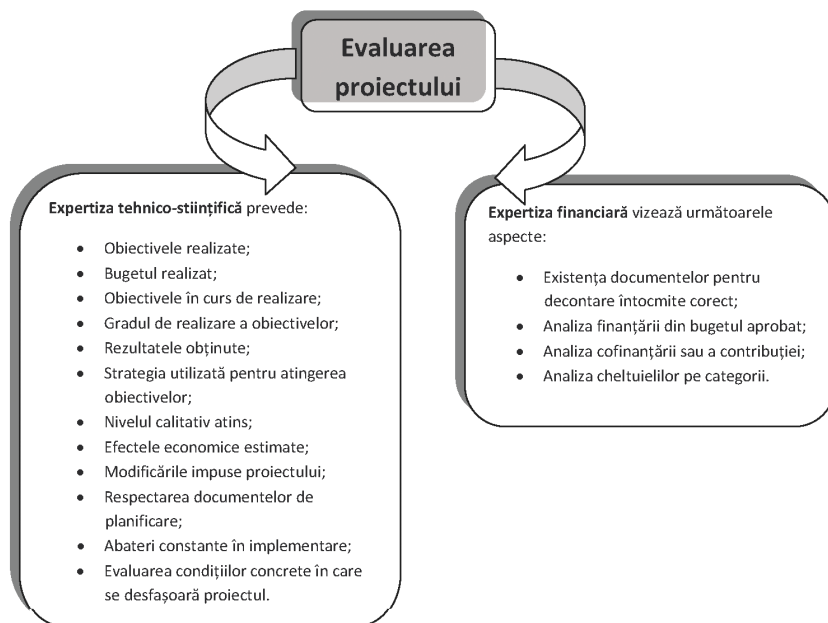


Figura 6.

Evaluările nu pot fi întotdeauna realizate conform ghidurilor sau manualelor de evaluare, fiecare situație de evaluare fiind unică. În realitate, evaluatorii au de înfruntat o serie de constrângeri, dintre care cele mai frecvente sînt bugetul, timpul, accesibilitatea, complexitatea cu care sînt culese datele, etc. Motivul pentru respingerea acestora de către managerii de proiecte și a organizațiilor este nu pentru că nu ar înțelege rolul evaluării, ci pentru că unii dintre ei nu își pot permite evaluarea, preferînd să folosească resurse extrem de limitate pentru furnizare de produse și servicii prevăzute de proiect.

3.3 Elementele unui Concept de Evaluare

Definirea „evaluării” ne aduce doar pînă la un anumit punct în creionarea „conceptului” evaluării. În acest demers, de egală importanță sînt și răspunsurile la întrebări legate de:

- instrumentele utilizate în evaluare;
- rigoarea metodologică aplicată evaluării;
- abordarea adoptată pentru atribuirea sarcinii de a evalua, în particular natura implicării a celor evaluați;
- informația pe care evaluarea ar trebui să o furnizeze;
- resursele financiare și de timp disponibile pentru evaluare.

Următoarele paragrafe rezumă răspunsurile la aceste întrebări.

Instrumentele

Nu există vreo limită a instrumentelor de cercetare ce pot fi utilizate în evaluare. Există exemple de evaluare ce utilizează tehnici de cercetare statistică, economică și sociologică extrem de sofisticate, ca să nu mai vorbim de o largă varietate de domenii ce includ matematica, fizica, psihologia și medicina. Totuși, în scopul evaluării proiectelor regionale, adesea se aplică o gamă mai restrânsă de instrumente, precum cercetarea documentelor relevante, interviuri (structurate), anchete (pe bază de chestionar) și, în mod special acolo unde sînt privite infrastructura și dezvoltarea regională (inclusiv dezvoltarea IMM-urilor), analiza cost-beneficiu (atît pentru evaluarea financiară, cît și pentru cea economică).

Rigoarea

Dată fiind gama relativ restrînsă de instrumente utilizată curent într-o evaluare tipică, se pune un accent deosebit pe rigoarea metodologică. Comisia Europeană, bazîndu-se pe „bunele practici” europene, a subliniat în repetate rînduri necesitatea aplicării unei asemenea rigori în desfășurarea activităților de evaluare. Rigoarea metodologică începe cu evaluatorii și părțile interesate în evaluare, care trebuie să respecte prevederile codurilor etice aplicabile, principiile evaluatorilor și standardele de evaluare. Toate acestea trei linii directoare sînt acum disponibile pentru comunitatea de evaluare. În plus, rigoarea metodologică crește mai mult dacă se asigură că activitățile de evaluare sînt îndeplinite de către echipe de evaluatori și nu de o singură persoană. Asemenea echipe constau din doi sau mai mulți experți, care sînt capabili să aplice împreună cunoștințele necesare de evaluare, pe de o parte, și expertiza în domeniul evaluat, pe de altă parte. În ultimul rînd, rigoarea metodologică depinde de identificarea apriori din partea celor interesați a indicatorilor de înaltă calitate pentru output-urile și impactul proiectelor regionale implementate. Proiectarea și utilizarea indicatorilor de calitate (specifci, măsurabili, realizabili, relevanți și încadrabili în timp) este dificilă și adesea costisitoare, dar totuși esențială pentru o evaluare de calitate.

Prin urmare, disponibilitatea datelor de bună calitate este cheia stabilirii și menținerii rigorii metodologice. În absența unor asemenea date de calitate, tentația ca evaluatorii și părțile interesate în evaluare să aplice metode mai intuitive și mai subiective este foarte mare.

Abordarea

În plus față de rigoarea metodologică, evaluarea trebuie să beneficieze într-o foarte mare măsură de aplicarea unei „abordări participative”. Este important ca toate părțile direct interesate să experimenteze evaluarea ca o unealtă practică de management și nu ca un instrument de control care să fie utilizat de reprezentanții de la nivelele ierarhice superioare, de Guvern sau instituțiile finanțatoare. Caracterul participativ al unei evaluări poate fi realizat prin acordarea unei atenții suficiente la:

- discuțiile despre scopul, mijloacele și abordările evaluării, în faza de pregătire a evaluării;
- selecția atentă a tehnicilor de cercetare și de luare a interviului;
- implicarea unui număr cât mai mare de reprezentanți ai părților interesate în colectarea datelor și în dezbaterile raportului de evaluare.

Referitor la ultimul punct, măsura în care este permis ca reprezentanții părților interesate să influențeze natura și conținutul concluziilor finale și recomandărilor evaluării este esențială.

Informații

Nu se poate aștepta o evaluare de bună calitate decât atunci când este clar pentru toate părțile direct interesate, nu numai „managerilor evaluării”, ce informații ar trebui să furnizeze activitatea de evaluare. Aceasta nu include doar întrebările la care ar trebui să răspundă evaluarea, dar și forma în care trebuie oferite aceste răspunsuri, precum și mijloacele ce trebuie folosite pentru obținerea răspunsurilor. Totuși, mai presus de toate acestea, trebuie să fie clar care sînt factorii interesați-cheie ce au pus întrebările la care trebuie găsite răspunsuri în cadrul activității de evaluare, precum și în ce măsură găsirea acestor răspunsuri va servi de asemenea factorilor interesați non-cheie. Fără o comuniune de interese între părțile interesate, evaluarea este în pericolul de a degenera într-o raportare despre părțile interesate secundare către cele primare, făcută de „experți” mai mult sau mai puțin dezinteresați, imprimînd astfel evaluării un caracter steril în termeni de impact managerial.

Resurse

Evaluarea fiind parte a „ciclului de viață al proiectului”, ar trebui luată în considerare într-un mod adecvat în cadrul bugetului aferent oricărui proiect. În pregătirea acestui buget, nu ar trebui incluse doar costurile directe cu resursele umane necesare evaluării și costurile conexe. Este esențială o imagine a costurilor legate de colectarea informațiilor ce ar putea fi necesare unei activități de evaluare de calitate. Acestea ar trebui să includă dezvoltarea în timp util a activităților de colectare și procesare a datelor. Regula de aur ar trebui să fie: „Dacă datele nu pot fi disponibile din motive financiare sau de timp, nu desfășurați evaluarea”. Improvizarea și metodele înlocuitoare foarte probabil că nu vor duce la nivele satisfăcătoare ale fiabilității evaluării, în special în cazul proiectelor de dezvoltare regională sau implementarea politicilor complexe din sfera politico-economică. Ele nu servesc decât intereselor financiare ale evaluatorilor, fără să adauge la corpul de cunoștințe manageriale solicitate de manageri și factorii de elaborare a politicilor.

Avînd în vedere cele menționate anterior, un concept de evaluare constă în:

Realizarea de studii detaliate, în anumite momente cheie ale proiectului, determinate de părțile direct interesate, utilizând sistematic proceduri de cercetare recunoscute, pentru a judeca, în funcție de anumite criterii, valoarea unei intervenții sau proiect regional de anvergură, în vederea sprijinirii luării deciziilor privind acea intervenție sau proiect.

Calitatea evaluării va fi asigurată prin selecția unor instrumente de cercetare adecvate naturii activității de evaluare, prin aderarea la principiile și standardele etice aplicabile, prin configurarea expertizei și stabilirea echipei adecvate de evaluatori, prin utilizarea rezultatelor și indicatorilor corespunzători, prin utilizarea unei abordări participative implicînd părțile direct interesate și prin alocarea unui buget adecvat pentru identificarea, colectarea și procesarea datelor.

Principiile evaluării

În efectuarea unui exercițiu de evaluare, există 4 principii ale evaluării care sînt necesare pentru a inspira încredere în procesul de evaluare și pentru a asigura credibilitatea evaluării. Aceste principii sînt:

Principiu	Descriere
Imparțialitate și independență	Trebuie să existe o separare completă între funcția de evaluare și funcțiile de programare și implementare. În forma cea mai simplă, persoanele și unitățile responsabile de elaborarea și/sau implementarea proiectelor nu trebuie să fie cele care evaluează.
Credibilitate	În desfășurarea evaluării trebuie folosiți experți competenți și independenți.
Participarea factorilor interesați	Implicarea factorilor interesați în evaluare este crucială pentru a garanta faptul că diferite perspective sînt luate în considerare și reflectate în rezultatele evaluării. Determinarea factorilor interesați relevanți reprezintă un pas crucial în desfășurarea evaluării. Obținerea acordului din partea celor cu un interes îndreptățit în evaluarea proiectului – fie din partea beneficiarilor, fie a managerilor de proiect membrilor grupului ținta, etc. – este un pas esențial pentru conferirea sentimentului de „posesiune” asupra rezultatelor și recomandărilor evaluării.
Utilitate	Concluziile și recomandările unui raport de evaluare trebuie să fie utile și fezabile. Credibilitatea unei evaluări poate fi afectată dacă recomandările par să fie motivate politic sau ideologic, sau dacă nu reies direct din corpul principal al raportului.

3.4 Monitorizarea proiectelor

“A monitoriza înseamnă a cerceta ceea ce se întîmplă în timp ce se întîmplă”.

Prin monitorizare vor fi identificate abaterile dintre planificarea inițială și actualizări, pentru a ajusta planul proiectului prin adoptarea de acțiuni corective, inclusiv prin repetarea proceselor de planificare, atunci cînd este necesar.

Procesul de control al proiectului implică trei grupe de decizii:

- cum să se monitorizeze proiectul, pentru a verifica progresul desfășurării acestuia;
- cum să se evalueze performanțele proiectului, prin compararea observațiilor monitorizate cu planul proiectului;

- cum să se intervină în proiect printr-o buclă de reacție inversă, pentru a efectua schimbările care îl vor readuce la planul inițial.

Managerul de proiect poate monitoriza desfășurarea proiectului pe baza rapoartelor asupra performanțelor, care arată ce s-a realizat, față de plan. Rapoartele asupra performanțelor trebuie să conțină informații asupra schimbărilor scopului, asupra programării, asupra costurilor și calității.

Există mai multe tipuri de rapoarte utilizate pentru monitorizarea proiectului:

- liste de activități, cu procentaje de îndeplinire;
- analize în timp ale proiectului;
- grafice-rețea;
- diagrame Gantt de eșalonare calendaristică a activităților;
- rapoarte de execuție lunare, trimestriale, semianuale sau anuale, pentru proiecte pe termen lung.

Se pot utiliza diferite tehnici de analiză a performanțelor:

- *analiza varianței*: se compară rezultatele actuale ale proiectului cu cele planificate. Frecvent sînt utilizate analize ale varianței costului și programării;
- *analiza trendului*: implică examinarea rezultatelor proiectului în timp, pentru a determina dacă performanțele se îmbunătățesc sau se diminuează;
- *analiza valorii realizate*, denumită și analiza valorii câștigate, este cea mai completă metodă utilizată pentru analiza performanțelor proiectului. Aceasta integrează măsuri asupra scopului, costului și programării. La analiza valorii realizate se compară cantitatea de lucrări planificate cu cea care s-a realizat în realitate, pentru a determina dacă performanțele de costuri și programare corespund cu ceea ce s-a planificat.

Indiferent de cît de bine sînt planificate, de eficiența organizației sau de resursele investite, proiectele nu pot atinge întotdeauna rezultatele dorite. Printre cei mai înțilniți factori care afectează un proiect se numără:

- presupunerile din planificare pot fi eronate;
- modificarea în timp a cerințelor proiectului;
- modificarea termenului limită al proiectului;
- modificarea priorității proiectului în viziunea managementului instituției;
- erorile umane.

Din această cauză este necesar un mecanism care să avertizeze echipa de implementare a proiectului asupra posibilităților de succes sau eșec ale proiectului. Monitorizarea contribuie la economisirea resurselor și asigură, în același timp, executarea corectă a proiectului. Monitorizarea proiectului ajută la formularea de sugestii constructive, precum:

- revizuirea orarului proiectului, dacă acesta nu a decurs conform graficului inițial;
- ajustarea bugetului (alocarea de fonduri de la o activitate la alta, evitarea cheltuielilor inutile);
- atribuirea de noi sarcini personalului (schimbarea personalului dintr-un domeniu în altul, recrutarea de personal temporar pentru a se încadra în grafic).

Ce monitorizăm?

- resursele investite în proiect: umane, materiale, financiare, informaționale, de timp;
- activitățile: respectarea planificării și a standardelor cantitative și calitative pentru fiecare din ele;
- procesul de luare a deciziilor: ce decizii sînt luate, cine este implicat în luarea deciziilor;
- cine nu este implicat în luarea deciziilor.

Etape ale monitorizării:

- Colectarea permanentă a informațiilor;
- Punerea laolaltă a informațiilor și datelor pentru a vedea ce s-a realizat pe parcurs;
- Evaluarea măsurii în care obiectivele au fost atinse sau problema rezolvată;
- Tragerea concluziilor și folosirea experienței pentru viitor.

Avem la dispoziție următoarele surse de informații pentru monitorizare:

- **Statistici:** răspund la întrebările Cît de mult? Cîți? Cîte?
- **Informațiile calitative:** răspund la întrebările Ce am făcut? Ce efecte a avut ceea ce am făcut?
- **Jurnalele:** răspund la întrebările Cine a făcut? Ce? si Cînd?
- **Observațiile:** răspund la întrebările Ce văd? Ce aud?
- **Interviuri si chestionare.**

Pentru monitorizarea proiectului trebuie întocmită o listă de evenimente care o dată urmarite pot arăta când un proiect este foarte aproape de „necazuri”. Aceste tipuri de evenimente sînt:

- depășirea orelor de lucru pentru activități specifice;
- punctele de sfîrșit din drumul critic, precum limitele lor temporale;
- datele de sosire a materialelor de la furnizori;
- respectarea standardelor calității produsului final;
- punctele de inspecție critică cu personal din afara proiectului;
- minimul de cerințe la timpul predării la cheie a proiectului.

O monitorizare bună și sistematică presupune colectarea informațiilor de la membrii echipei, beneficiari ai proiectului, parteneri, etc. În mod ideal acest lucru se face rugînd persoanele respective să completeze un chestionar scris sau să răspundă la niște întrebări în cadrul unui interviu. Întrebările pot fi deschise sau închise. Prin întrebări închise, numărul variantelor de răspuns posibile este stabilit de către cel ce interviează. Întrebările deschise aduc, de obicei, mai multă informație, dar răspunsurile la ele sînt mai greu de prelucrat.

Pe parcursul desfășurării unui proiect pot apărea diverse probleme. Dacă monitorizarea este bine făcută, atunci managerul proiectului poate sesiza aceste probleme și poate acționa pentru soluționarea acestora sau pentru introducerea unor schimbări.

O problemă se transformă într-o schimbare doar atunci cînd nu poate fi rezolvată fără să afecteze constrîngerile de timp, bani și calitate. Cum se poate ajunge la o schimbare? Există desigur mai mulți factori.

Factori externi, atunci cînd conducerea proiectului decide să facă o schimbare de genul:

- Schimbarea tehnologiei;
- Pierderea susținerii financiare;
- Un nou finanțator cu idei noi;
- Schimbare de legislație;
- Factori naturali nefavorabili, etc.

Monitorizarea trebuie privită ca un instrument de management, și nu ca un mecanism de control, fiindcă are rolul de „sistem de avertizare timpurie” care permite

luarea de măsuri corective pentru atingerea obiectivelor proiectului. Principalul obiectiv al sistemului de monitorizare este măsurarea continuă a progresului proiectului, urmărind aspecte precum managementul achizițiilor, aspecte financiare, dar și beneficiile pentru grupul-țintă.

Principii de bază în activitatea de monitorizare:

- Stabilirea, încă de la începutul proiectului, a unui sistem de monitorizare și alocarea de resurse pentru aceasta în bugetul proiectului. Specificarea indicatorilor de la începutul proiectului creează premisele pentru realizarea eficientă a monitorizării și evaluării.
- Furnizarea unui minim de informații care însă să asigure posibilitatea luării deciziilor potrivite. Mai multe informații nu înseamnă neapărat o mai bună informare.
- Asigurarea unui echilibru între informațiile cantitative și cele calitative.
- Utilizarea mai multor surse de informații sau metode de colectare a datelor.
- Utilizarea pe cât posibil a sistemelor de colectare a datelor deja existente, pentru a evita astfel crearea unor structuri paralele.

Monitorizarea unui proiect necesită abilități și dedicare. Deși se spune că „numai nebunii controlează lucrurile în ordine, geniul se descurcă și în haos”, în realitate a ține lucrurile în ordine necesită tot atâta talent, mai ales atunci când sînt implicați oameni și trebuie împartașite informații.

3.5 Criterii și indicatori de performanță

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

Pentru a putea monitoriza cât mai bine proiectul, trebuie definiți indicatorii de performanță. Monitorizarea presupune a defalca rezultatele ce trebuie obținute în etape distincte și transpunerea acestora în indicatori de performanță cu dublu rol:

- De monitorizare periodică a evoluției activității;
- De comparare a rezultatelor intermediare sau finale planificate cu cele obținute.

Indicatorii de performanță reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. Un indicator stabilește standardul de performanță care trebuie atins pentru a realiza obiectivul. Pentru *stabilirea unui indicator* sunt parcurse patru etape:

- definirea indicatorului ;
- definirea calității ;
- definirea cantității ;
- definirea perioadei.

Criteriile reprezintă aspectele considerate relevante pentru aprecierea performanței activității pe care o evaluăm. Aspectele ce se pot măsura în timpul activității vor face obiectul monitorizării, în vreme ce altele care țin de impact vor fi abordate prin evaluare. Indicatorul trebuie să acopere anumite criterii de cantitate, calitate și timp. În funcție de criteriul utilizat pentru evaluarea performanței, indicatorii pot fi:

- *Cantitativi* – Măsoară cantitatea (de servicii, de clienți, de timp, etc.) și sunt cei mai ușor de măsurat. De ex.: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anumită activitate, nr. de zile pe an, etc.
- *Financiar* – Măsoară nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat, etc.) ci și cele indirecte (chirie, întreținere, administrare). De ex.: costul pe unitate, etc.
- *Calitativi* – Nu măsoară cât de mult se face, ci cât de bine sau cât de bun este produsul sau serviciul. Indicatorii de calitate pot fi interni sau externi.
- *De proces* – Se concentrează pe cum se iau deciziile privind managementul proiectului (cine este implicat în luarea deciziilor și cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesați, etc.
- *De impact* – Se concentrează pe efectele produse prin activitatea proiectului și beneficiile obținute. Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

Indicatorii oferă informații importante pentru procesul decizional la fiecare nivel și etapă de implementare a proiectului. Comisia Europeană sugerează patru categorii de indicatori:

- Indicatorii referitori la **resursele programului** (inputuri): furnizează informații referitoare la resursele financiare, umane, materiale folosite pentru realizarea unui proiect.

Exemplu de indicatori de intrări/resurse:

- bugetul total;
 - rata de absorbție a resurselor;
 - numărul persoanelor care lucrează la implementarea proiectului;
 - numărul de organizații implicate în implementare.
- Indicatorii referitori **la ieșiri** (output) măsoară ce anume s-a realizat cu banii alocați pentru implementarea proiectului. Indicatorii referitori la ieșiri sunt extrem de utili managerilor de proiect, care sunt responsabili pentru producerea ieșirilor respective.

Exemplu de indicatori de ieșiri (output):

- X...Km. de drum renovat;
 - X.... număr servicii create;
 - număr obiecte turistice renovate;
 - numărul de persoane formate/care au obținut o diplomă în cadrul proiectului;
 - suma obținută prin vânzarea produselor realizate manual de participanți;
 - numărul de grupuri de inițiativă formate în comunitățile participante la proiect;
 - numărul de activități de instruire derulate la nivelul fiecărei comunități.
- Indicatorii **de rezultat** vizează efectele obținute de proiect și furnizează informații asupra schimbărilor produse.

Exemplu de indicatori de rezultat:

- numărul de afaceri noi demarate în comunitate;
 - numărul de locuri de muncă nou create în întreprinderile realizate cu ajutorul proiectului;
 - numărul de copii înscriși în programe educaționale timpurii;
 - gradul de satisfacție al beneficiarilor (%);
 - condiții bune de deplasare pe traseul renovat;
 - îmbunătățirea cunoștințelor, abilităților participanților la cursurile de formare (% dintre aceștia își găsesc loc de muncă în domeniul cursurilor).
- Indicatorii **de impact** au în vedere consecințele pe termen lung ale proiectului, dincolo de efectele imediate asupra beneficiarilor direcți; vizează și consecințele asupra persoanelor sau organizațiilor care nu sunt beneficiari direcți. Acești indicatori corespund procesului de evaluare, nu celui de monitorizare. Îi vom trata însă în cadrul acestui capitol, pentru a avea o imagine asupra tuturor tipurilor de indicatori.

Exemplu de indicatori de impact:

- rata de plasare a persoanelor calificate în câmpul muncii după 12 luni;
- numărul de locuri de muncă create sau păstrate la doi ani de la încetarea proiectului;
- gradul de sustenabilitate a întreprinderilor înființate cu sprijinul proiectului (% dintre acestea funcționează după doi ani de la încetarea proiectului);
- gradul scăzut de îmbolnaviri al beneficiarilor (%) după un an de la implementarea proiectului de aprovizionare cu apă de calitate;
- numărul de afaceri noi în domeniul turismului rural create după un an de la implementarea proiectului de renovare a porțiunii de drum, etc.

Alegerea indicatorilor

Alegerea indicatorilor poate face diferență. În cazul în care este măsurat altceva decât ar trebui sau dacă este măsurat într-un mod eronat, datele pot fi înșelătoare și calitatea deciziilor poate fi afectată. Alegerea poate avea, de asemenea, o serie de consecințe neprevăzute, unele pozitive, altele negative.

Indicatori de performanță	
SMART	specific, măsurabil, realizabil (attainable), concentrați pe rezultat, clar limitați în timp
Valizi	să măsoare ceea ce s-a stabilit că trebuie măsurat
Fideli	atunci când sînt utilizați de persoane diferite, să producă rezultate similare
Sensibili la aspect de gen	să fie dezagregați pe sexe
Senzitivi	să măsoare schimbările importante ale situației măsurate în orizontul de timp stabilit
Cost-eficienți	informația obținută să merite costurile financiare și de timp ale procesului de culegere
Actuali	să fie cît mai simpli de cules și analizați suficient de repede
Adecvați	adecvați posibilităților și resurselor instituției

Colectarea indicatorilor măsurabili dintr-un proiect este procesul cel mai complex din managementul de proiect, putîndu-se dovedi și cel mai dificil. Deoarece parametrii

de control pot fi greu de definit și de colectat, tendința este de obicei de a fi ignorați. Acest lucru este regretabil, deoarece e foarte dificil să îmbunătățești calitatea produselor sau ale proceselor pe care le controlezi dacă nu colectezi indicatori. Indicatorii sînt utilizați pentru a oferi indici privind starea inițială a calității, arătînd totodată și dacă nivelul acestora crește sau scade.

Caracteristici ale indicatorilor: direct, obiectiv, practic, senzitiv, legat în mod direct de rezultatele ce se măsoară prin acesta.

Nu este necesar să stabilim indicatori de performanță pentru toate activitățile pe care le realizăm, ci numai pentru cele pe care le considerăm cele mai relevante în monitorizarea și evaluarea proiectului.

Per ansamblu, numărul indicatorilor de performanță depinde de particularitățile proiectului și de stilul de management practicat în cadrul organizației. Însă volumul informațiilor primite în cadrul procesului de monitorizare nu trebuie să depășească capacitatea managerului de interpretare a acestora.

Un alt aspect este acela de a acorda o pondere cel puțin egală indicatorilor non-financiari (ex. calitatea serviciilor prestate, satisfacția beneficiarilor, etc.) prin exprimarea lor în unități cuantificabile.

Procesul de stabilire a indicatorilor de performanță trebuie să înceapă cu o negociere a acestora între membrii unei organizații, tocmai pentru ca schimbarea să parvină de jos în sus și nu să fie resimțită ca o impunere din partea managementului. Indicatorii de performanță trebuie să reflecte eforturile depuse de angajați.

Cîteva din caracteristicile indicatorilor de performanță eficienți:

- să se integreze ușor în sistemul deja existent;
- să fie ușor de interpretat de către manageri;
- să se bazeze pe date și informații reale, verificate și accesibile;
- să fie înțeleși în profunzime de către angajați;
- să fie urmați de un feedback din partea managerilor;
- să fie repartizați în funcție de complexitatea și importanța sarcinii monitorizate;
- să existe un anumit grad de flexibilitate în alegerea unor indicatori;
- să se aloce o perioadă de timp relevantă implementării indicatorilor noi.

În concluzie, stabilirea unor indicatori de performanță conduce la creșterea eficienței proiectului implementat, precum și a managementului acestuia. Aceasta nu garantează succesul, dar o abordare sistematică a întregului proces va conduce la o utilizare mai bună a resurselor aflate la dispoziția managerilor.

3.6 Raportarea

Monitorizarea în sine nu înseamnă nimic. Este doar colectare a informațiilor. Pasul următor îl reprezintă coordonarea informațiilor obținute, a datelor și exprimarea lor într-o formă ce poate fi de folos celui care le folosește. În acest sens, e bine să se recurgă la completarea rapoartelor intermediare-interne, în care se indică ce activități au fost derulate sau servicii oferite într-o anumită perioadă de timp, cum și de către cine au fost folosite. În baza acestor rapoarte nu va fi deloc greu de a efectua evaluarea finală a proiectului sau a unei perioade din implementarea acestuia.

Raportarea activităților se realizează la termenele stabilite prin prevederile contractuale.

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

Raportul narativ trebuie să fie o reprezentare fidelă a modului în care s-a derulat proiectul.

Raportul narativ descrie activitățile desfășurate în perioada de referință, evidențiază întârzierile și necorelările apărute în derularea proiectului și cauzele acestora, propune măsuri corective. Totuși, formulați un text scurt și la obiect, concentrându-vă asupra elementelor care ar putea interesa actorii externi ai organizației, cum ar fi de exemplu finanțatorii.

În funcție de specificul proiectului pot fi realizate următoarele tipuri de rapoarte narrative:

- Raport de activitate;
- Raport trimestrial de activitate;
- Raport anual de activitate;
- Raport final de activitate.

Scopul rapoartelor este de a furniza date recente despre realizările proiectului în funcție de indicatorii și termenele limită prevăzute.

Raportul financiar trebuie să arate clar și precis cum anume au fost utilizate fondurile. Toate cheltuielile legate de proiect trebuie prezentate. Este important ca raportul financiar să se coreleze și să se potrivească cu raportul narativ.

Raportul de evaluare trebuie să cuprindă:

- obiectivele avute în vedere;
- o scurtă informare cu privire la necesitatea atingerii acelor obiective;
- ce anume informații și date au fost colectate și cum au fost ele colectate și analizate;
- ce demonstrează informațiile colectate;
- cum a fost făcută evaluarea și cine a fost implicat;
- dacă au fost atinse obiectivele fixate la început;
- ce alte rezultate au fost atinse;
- o comparație între obiectivele stabilite și rezultatele de facto;
- divergențele aparute, precum și explicații într-o formă narativă a cauzelor acestor divergențe;
- măsurile de ameliorare sau rectificare ce urmează a fi întreprinse;
- ce noi necesități, din care ar rezulta noi obiective au apărut pe parcursul proiectului și ce anume își propune instituția să întreprindă în legătură cu ele;
- ce recomandări se fac pentru viitor?

3.7 Diseminarea rezultatelor

Diseminarea rezultatelor presupune comunicarea rezultatelor obținute în cadrul proiectului și stabilirea căilor de dezvoltare a altor inițiative. Circulația informației poate garanta asigurarea unui impact optim al proiectului.

Diseminarea rezultatelor reprezintă o acțiune care trebuie să stea la baza oricărui proiect, deoarece doar circulația informației poate garanta asigurarea unui impact optim al acestuia.

Informația, în general, dar mai ales informația despre rezultatele unui proiect trebuie să fie validată de beneficiarii direcți sau indirecti, pentru a căpăta valoarea de întrebuintare, pentru a se multiplica și ulterior, pentru a se valoriza la parametrii optimi.

Circulația informației între diverși beneficiari este foarte importantă pentru valorificarea acesteia (Figura 7). Lansarea informației pe „piața consumatorilor” se realizează pe baza unei strategii coerente care trebuie să răspundă următoarelor cerințe:

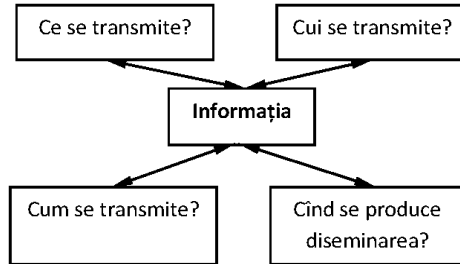


Figura 7.

Diseminarea și susținerea rezultatelor proiectului este definită ca procesul care asigură ca rezultatele proiectului să fie menținute și îmbunătățite și după finalizarea proiectului.

3.8 Managementul controlului

Prin control se înțelege utilizarea informațiilor provenite din activitatea de monitorizare a proiectului, ca bază pentru luarea deciziilor de continuare, stopare sau îmbunătățire a proiectului.

Aspectele avute în vedere includ: tendințele rezultatelor obținute, rezultatele procedurilor de feedback, schimbările exterioare, corecția abaterilor constatate sau previzionate, rezultatele parțiale obținute, moralul echipei de proiect.

Controlul înseamnă aprecierea tendințelor performanțelor și compararea cu obiectivele urmărite, cu rezultatele parțiale și cu noile așteptări referitoare la proiect. Se caută răspuns la întrebările următoare:

- Situația este „mai bună”, „neschimbată” sau „mai rea”?
- Rezultatele obținute sînt diferite de cele planificate? În ce direcție? Pot fi exploatate în mod avantajos? Cum?

- Ce a determinat abaterea de la situația planificată? În ce condiții poate fi acceptată abaterea? Este necesară re-negocierea contractului de finanțare a proiectului?

În cazul determinării unor rezultate neconforme față de planificarea inițială există două alternative:

- aplicarea de acțiuni corective / preventive pentru eliminarea cauzelor abaterilor, sau
- exploatarea oportunităților create, pentru îmbunătățirea rezultatelor proiectului.

Controlul proiectului este eficace atunci când:

- este pus în practică un mecanism pentru feedback, pentru rezolvarea conflictelor și corecția abaterilor în timp util;
- dacă abaterile posibile au fost anticipate în faza de planificare, atunci este posibilă aplicarea de acțiuni corective sau apariția abaterilor poate fi împiedicată prin acțiuni preventive adecvate;
- controlul proiectului înseamnă implementarea cu succes a proiectului, nu găsirea de vinovați sau pedepsirea lor.

În faza de control, a fi eficace este mai important decât a fi eficient. Proiectul trebuie finalizat atunci când este necesar. Dacă apar efecte sau evenimente adverse, proiectul poate fi încheiat chiar dacă nu au fost parcurse toate etapele. Este important să nu se consume resurse fără rost.

Prin urmare controlul desfășurării activităților proiectului, controlul timpului și controlul resurselor umane sînt esențiale în această fază.

Controlul timpului

Nu există proiect care să se realizeze exact conform planificării așa cum nu există meteorolog care să prevadă mereu vremea cu exactitate. Pe de altă parte, nerespectarea planificării cuprinde în ea potențialul unor evoluții necontrolate ale proiectului. Controlul proiectului urmărește observarea oricăror abateri de la planificare, investighează cauzele, apreciază consecințele și introduce corecturile necesare.

Primul lucru care se observă la o problema sînt efectele sale. Problemele de implementare ce țin de timp se manifestă prin:

- nerespectarea termenelor pentru activități;
- prea multe sarcini „aproape gata”;
- prea multe „acțiuni prioritare” pe listă;
- număr crescut cu întâlniri extraordinare între membrii echipei;
- utilizarea de resurse suplimentare pentru a sprijini sectoarele critice.

Cel mai adesea, motivul pentru nerespectarea timpului este „neprevăzutul”. Aceasta sugerează că un frumos plan „pe hîrtie” a fost dat peste cap de cruda realitate... Este normal că „neprevăzutul” apare. Mai mult: el apare sigur. Aici nu e nimic de făcut. Ceea ce se poate face este să gîndim cum minimalizăm efectele pe care ceva neprevăzut le are asupra proiectului nostru. Documentarea detaliată, analiza minuțioasă și realizarea unei planificări flexibile la schimbări reduce parțial riscurile.

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

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

- monitorizare minuțioasă și evaluare;
- acționînd la timpul potrivit;
- negociere, cînd e cazul;
- acordarea de suficientă libertate de acțiune managerului de proiect;
- sprijin pentru proiect din partea echipei.

Dar cum reducem riscul nerespectării programării inițiale?

- Prin planificare realistă;
- Monitorizarea cu atenție a activităților care conțin multe elemente nesigure;
- Asigurarea unui bun sistem de comunicare în cadrul echipei de proiect.

Controlul resurselor umane

De câte ori auzi „X nu a putut veni cînd am avut nevoie”, „Y s-a îmbolnăvit și nu am mai făcut nimic”, „am ajuns să pierd timpul rezolvînd sarcinile altora”, „n-am reușit să realizăm mare lucru, dar s-a muncit foarte mult”.

Probleme legate de resurse umane sînt adesea cel mai greu de rezolvat. Ca și problemele de timp, acestea pot fi mult reduse printr-o planificare bine gîndită și flexibilă la schimbări, însoțită de planuri de rezervă și selectarea unei forțe de muncă flexibile.

Iată cîteva probleme tipice și cum se pot evita sau rezolva:

- *Membri ai echipei care muncesc prea mult peste program sau care nu mai termină treburile.* Aceasta poate fi o problemă de planificare (nu au fost bine alese responsabilitățile, numărul de ore de muncă sau deținătorul postului), fie de control (monitorizarea fișelor de post pentru fiecare membru și evaluarea performanței lor).
- *Membri ai echipei de proiect care mai au și altă muncă.* Pentru acestea este importantă planificarea în timp a utilizării lor în cadrul proiectului, punerea de acord privind programul lor de lucru, respectarea cît mai mult posibil a planificării în timp a activităților și monitorizarea permanentă a proiectului pentru a putea prevedea cît mai din timp schimbările, lasîndu-le suficient timp pentru reconsiderarea programului cu celelalte obligații pe care le au. Aceleași recomandări se aplică și în cazul în care aveți nevoie de un anume expert pentru o parte a proiectului care are disponibilitate limitată.
- *Membri ai echipei de proiect care părăsesc echipa.* Dezvoltarea de bune relații și un bun sistem de comunicare în cadrul echipei cresc șansele ca acestea să-și anunțe din timp plecarea și deci veți avea mai mult timp pentru a le găsi un înlocuitor.
- *Persoane care devin brusc indisponibile (boală, probleme personale).* Poate fi evitată prin alegerea unei echipe flexibile și dezvoltarea de planuri de înlocuire pentru asemenea cazuri.

Controlul costurilor

Folosirea corectă a banilor și respectarea bugetului sînt responsabilități majore ale managementului de proiect.

Aceasta presupune trei cerințe de bază:

- *Bugetul inițial a fost bine gândit. Încă o dată:* planificarea riguroasă este esențială. Un buget prost întocmit este un slab instrument de control.
- *Bugetul este în continuu monitorizat pe parcursul proiectului.* Monitorizarea bugetului va permite să țineți o evidență la zi a acestuia, să puteți prevedea și controla fluxul banilor și să luați la timp măsuri pentru a evita depășirea bugetului. Monitorizarea presupune existența unui sistem clar de raportare financiară.
- *Nivelul de responsabilitate și limitele de autoritate privind cheltuielile proiectului sînt bine clarificate.*

Și dacă în ciuda acestora proiectul intră în criză financiară?

Aveți de ales între mai multe alternative:

- Suplimentarea surselor de finanțare pentru proiect – de ex. Același proiect poate fi depus spre finanțare la un alt finanțator;
- **Atenție!!!** Se poate solicita finanțare numai pentru a acoperi acele costuri care nu sunt acoperite de finanțarea anterioară. Niciun finanțator nu va fi de acord să finanțeze cheltuieli deja finanțate. Se acceptă cofinanțarea, nu dubla finanțare.
- Nerealizarea în întregime a obiectivelor;
- Nerespectarea calității;
- Stoparea proiectului.

În condițiile în care există un contract de finanțare pentru un proiect care a ajuns la un anumit moment din ciclul său de viață și nu mai poate atinge toate obiectivele propuse, este obligatoriu consultarea cu finanțatorul și obținerea acceptului acestuia în vederea modificării contractului inițial. Fără acceptul finanțatorului nu se poate continua! Acesta deține controlul asupra fondurilor alocate proiectului și le virează către echipa de proiect în mai multe tranșe cerînd de la aceasta în permanentă dovezi clare în sensul desfășurării proiectului conform planificării.

3.9 Probleme privind procesele de monitorizare și evaluare

Constatările și concluziile cuprinse în acest capitol sînt fundamentate fiind orientate spre identificarea problemelor majore privind procesele de monitorizare și evaluare, cum ar fi: utilizarea excesivă a resurselor prevăzute în proiecte, neatingerea obiectivelor propuse, lipsa controlului administrativ al proiectului, precum și lipsa unei culturi a monitorizării și evaluării bazate pe performanță, transparență, eficiență și eficacitate.

În ultimii ani s-a acumulat o experiență valoroasă pe baza implementării proiectelor regionale și/sau internaționale de diverse tipuri, proiecte care impun standarde și proceduri clare cu privire la monitorizare și evaluare, cu scopul de a asigura transparența și eficiența în cheltuirea fondurilor alocate.

Din analiza problemelor rezultate în urma monitorizării și evaluării ineficiente au fost identificate trei tipuri majore de probleme.

- Deficiențe instituționale;
- Lipsa resurselor;
- Probleme structurale ale proceselor de monitorizare și evaluare.

Probleme referitoare la deficiențe instituționale

- Informația referitoare la acțiunile întreprinse și rezultatele obținute este dificil de obținut și utilizat;
- Activitățile de monitorizare și evaluare nu sînt percepute ca activități curente și sistematice;
- Activitățile de monitorizare și evaluare sînt mai degrabă impuse de condițiile cerute pentru derularea proiectelor;
- Nu există planuri sau activități comune de monitorizare și evaluare interinstituțională a programelor și proiectelor;
- Lipsa suportului administrativ pentru activitățile de monitorizare și evaluare.

Una dintre problemele majore ale coordonării activităților de evaluare și monitorizare atunci cînd există un număr mare de actori este reprezentată de asimetria informațională apărută în relațiile dintre actori, și lipsei unei tradiții în ceea ce privește consultarea și comunicarea publică. De asemenea, în procesul de transmitere și colectare a informației pot apărea distorsiuni care să prezinte o imagine falsă asupra realităților dintr-un anumit domeniu.

De obicei, activitatea de monitorizare și evaluare deseori este înțeleasă ca o obligație asumată în raport cu programele finanțate din FNDR și fonduri provenite de la UE sau alte instituții financiare internaționale. În majoritatea cazurilor putem vorbi de o monitorizare impusă, ca o condiție, pentru îndeplinirea obiectivelor și acțiunilor proiectelor.

Comunicarea slabă dintre instituțiile implicate în proiect îngreunează procesul de colectare a informațiilor și a elaborării programelor de monitorizare și evaluare a proiectelor care implică intervenția mai multor actori. Încă din faza de identificare și formulare a problemei trebuie avută în vedere o definiție cât mai exactă a domeniilor vizate de proiectul propus, precum și a obiectivelor, activităților și rezultatelor. Definiția clară a domeniilor de intervenție ale proiectelor este necesară pentru stabilirea indicatorilor care trebuie urmăriți în procesul de monitorizare și evaluare. Dacă domeniul de intervenție, alternativele de intervenție și sistemul de indicatori nu sînt clar definite există posibilitatea apariției unor distorsiuni în procesul de evaluare. Cu cît problema este mai clar definită, cu atît este mai ușor să se identifice indicatori relevanți pentru monitorizarea implementării și evaluarea rezultatelor. Astfel, în momentul definirii problemei și a luării deciziei asupra soluției ce va fi aleasă, este necesar să se realizeze o evaluare ex-ante a rezultatelor așteptate de la proiectul propus.

O altă problemă ce poate fi identificată în cadrul activităților de monitorizare și evaluare este cea referitoare la lipsa suportului administrativ. Crearea unui sistem de monitorizare și evaluare bazat pe performanță care să aducă mai multă transparență, responsabilitate și vizibilitate asupra proiectelor implementate este văzută deseori ca o amenințare a status quo-ului administrativ.

Lipsa resurselor

- În majoritatea cazurilor nu există resurse financiare și umane alocate pentru activitățile de evaluare și monitorizare, lipsa resurselor financiare făcînd foarte dificilă externalizarea serviciilor de evaluare și monitorizare.
- Există puține oportunități în ceea ce privește programele de asistență tehnică și pregătire profesională pentru desfășurarea activităților de evaluare și monitorizare.

În majoritatea cazurilor nu există resurse financiare și umane alocate pentru activitățile de evaluare și monitorizare. Lipsa resurselor financiare face foarte dificilă externalizarea serviciilor de evaluare și monitorizare, în afara celor contractate prin proiectele de asistență tehnică internațională. Lipsa resurselor umane care se ocupă

de acest tip de activități se datorează și faptului că atât cererea, cât și oferta pentru programe de asistență tehnică și pregătirea în acest domeniu este extrem de redusă. Pentru rezolvarea acestui tip de probleme trebuie avută în vedere orientarea strategică spre creșterea nivelului de pregătire și spre creșterea nivelului fondurilor (interne sau externe) alocate pentru programele de evaluare și monitorizare.

Probleme structurale ale proceselor de monitorizare și evaluare

- Nu se face diferența între activitățile de monitorizare și cele de evaluare.
- Lipsa unui flux integrat și a unui management clar al documentelor de proiect atât în interiorul organizației ce implementează proiectul, cât și între partenerii de proiect.
- Preponderența activităților de audit și control în raport cu cele de monitorizare și evaluare.
- În mod constant se pune accent pe indicatorii cantitativi / numerici în detrimentul celor calitativi.

La ora actuală, o categorie importantă de probleme întâlnite în cadrul procesului de evaluare și monitorizare sînt legate de diferențele apărute în înțelegerea termenilor de monitorizare și evaluare și de desfășurarea activităților ce trebuie întreprinse în cadrul acestor procese. Monitorizarea este procesul continuu de colectare a informațiilor relevante despre modul de desfășurare a proiectului, în timp ce evaluarea este un proces care folosește informațiile obținute pe parcursul monitorizării cu scopul de a analiza modul în care un proiect și-a atins ținta și a avut eficiența scontată. Activitățile de monitorizare și cele de evaluare sînt mai degrabă percepute sub forma unor simple activități calendaristice, periodice, de supraveghere a implementării.

Calitatea slabă a rapoartelor de monitorizare și evaluare se datorează problemelor legate de dificultatea colectării informațiilor și a acurateții acestora.

În urma procesului de monitorizare și evaluare pot fi identificate o serie de probleme legate de implementarea proiectului în conformitate cu planul stabilit. Identificarea eventualelor probleme poate necesita utilizarea unor indicatori calitativi. De asemenea, în cadrul proceselor de monitorizare și evaluare se remarcă lacune în identificarea indicatorilor care să ateste performanța rezultatelor proiectului, precum și o lipsă de detaliere a măsurilor de implementare (planului de acțiune) menite să concretizeze propunerea de proiect, ceea ce evidențiază lipsa de planificare și de coerență a acțiunilor.

În concluzie, problemele cele mai importante care au fost identificate sînt: slaba conștientizare privind funcțiile și rolul activităților de monitorizare și evaluare, cît și confuzia între acestea și funcțiile de control, audit și planificare. Aceste probleme sînt amplificate de alte deficiențe, precum asimetria informațională, lipsa unor baze de date actualizate, neutilizarea informațiilor obținute prin monitorizare și evaluare, lipsa unor metodologii sectoriale și a resurselor necesare (umane și financiare) pentru a susține aceste procese.

BIBLIOGRAFIE

1. Tim Arthur, „The Top 10 Myths of Project Management”, 25 august, 2003, <http://www.ganttthead.com>.
2. Cindy Berg, Kim Colenso, „Work Breakdown Structure Practice Standard Project-WBS vs. Activities”, PM Network, aprilie 2000.
3. Constantin Opran (coord.), Sergiu Stan, Steluța Năstasă, Bogdan Abaza, „Managementul proiectelor”, comunicare.ro, București, 2002.
4. Stanley E. Portny, „Project Management for Dummies”, Wiley Publishing, Inc. 2001.
5. *** „Project Management Manual”, Government of România, Department of Integration, <http://www.projectmanagement.ro>.
6. *** „The New Webster Encyclopaedic Dictionary of the English Language”.
7. „Process for Project Monitoring and Control”, Department of Information Resources, The State of Texas, ultima actualizare 17 aprilie 2003, <http://www.dir.state.tx.us/eod/qa/monitor>.
8. „Manager proiect”, Suport de curs. Curs acreditat CNFPA, Ministerul Educației, Cercetării, Tineretului și Sportului, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale. Iași-2012.
9. Cace, Sorin (2007), „Monitorizare”, în C. Zamfir, S. Stănescu (coord.), Enciclopedia dezvoltării sociale (p. 390-394), Iași, Editura Polirom.
10. Bârgăoanu, A. (2004), Finanțare europeană, Editura Comunicare.ro, București.
11. „Managementul proiectelor. Dezvoltare durabilă”, suport de curs, p. 26-27, http://www.apubb.ro/wp-content/uploads/2011/03/Managementul_proiectelor_Dezvoltare_durabila.pdf.
12. Newton, R. (2006), Project Management Step by Step, Pearson Education Limited, London.
13. Preda, Marian (f.a), Evaluarea și cercetarea în practică, Prezentare la Universitatea din București.
14. *** Managementul proiectelor (1998), Manual elaborat de Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile – Centrul pentru Dezvoltarea Organizațiilor Neguvernamentale, București.
15. Planning, Monitoring and Evaluation, Columbia University Press, New York.
16. *** „Project Management Manual” Government of România, Department of Integration, <http://www.projectmanagement.ro>

17. Guidelines for grant applicants Joint Operational Programme Romania-Ukraine-Republic of Moldova 2007-2013.
18. Manualul pentru identificarea, pregătirea și evaluarea proiectelor mari de infrastructură regională, septembrie 2004.
19. „Manualul beneficiarului”, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea resurselor umane, 2007 – 2013, Octombrie, 2009. Ediție revăzută.
20. <http://www.gdnet.org>.
21. <http://europa.eu.int>.
22. http://www.pmboulevard.com/knowledge_center/knowledge_center.jsp.
23. <http://www.finantare.ro>.
24. <http://www.pmi.org>.
25. <http://www.echoinggreen.org>.
26. <http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/>.
27. <http://www.infoeuropa.ro>.
28. <http://www.hyperion.ie>.
29. <http://www.fdsc.ro>.

GLOSAR DE TERMENI

- **Activitate**

Acțiune care are un început, un sfârșit, și conduce la obținerea unui rezultat măsurabil, la realizarea unui produs. Activitatea reprezintă cel mai detaliat element care este urmărit în cadrul unui proiect.

- **Analiza SWOT**

Tehnica prin care sînt analizate punctele forte ale unui proiect, punctele slabe, oportunitățile pe care le poate exploata proiectul și eventualele riscuri cu care s-ar putea confrunta.

- **Audit**

Control periodic pe care îl efectuează finanțatorul pentru a verifica stadiul de evoluție a proiectului.

- **Analiza problemelor**

O investigație structurată a aspectelor negative ale unei situații pentru a stabili cauzele și efectele acestora.

- **Arborele obiectivelor**

O reprezentare în formă de diagramă a situației în viitor, odată ce problemele au fost remediate, urmînd unei analize a problemei și arătînd o relație "mijloace-final".

- **Arborele problemelor**

O reprezentare în formă de diagramă a unei situații negative reliefînd relația cauză-efect.

- **Beneficiari**

Sînt aceia care beneficiază în orice fel în urma implementării proiectului. Trebuie făcută distincție între:

Parteneri de proiect / beneficiari direcți: aceia care sînt sprijiniți prin fondurile alocate în managementul concepției și implementării unui proiect, ex.: ministere, agenții de implementare;

Beneficiari intermediari: aceia care sunt sprijiniți în cadrul proiectului pentru a executa mai bine serviciile către grupul(rile) țintă, ex.: personal agricol de sprijin, beneficiind de măsuri de instruire pentru a-și executa mai bine serviciile orientate fermierilor;

Grup(uri) țintă: grupul / entitatea care va fi pozitiv afectat de proiect la nivelul scopului proiectului și cu care proiectul va lucra foarte strîns.

Beneficiari finali: aceia care, dincolo de nivelul grupurilor țintă, beneficiază de proiect pe termen lung la nivelul larg al comunității.

- **Buget**

Totalitatea costurilor prevăzute pentru derularea unui proiect.

- **Cadrul logic**

Matricea în care sînt prezentate logica intervenției, ipotezele, indicatorii obiectivi de verificare și sursele de verificare ale proiectului.

- **Ciclu proiectului**

Ciclu proiectului urmărește viața unui proiect de la ideea inițială pînă la finalizare. Furnizează o structură prin care se asigură cadrul în care sunt consultați factorii interesați, definirea deciziilor cheie, cerințele de informare și responsabilitățile în fiecare fază, astfel încît deciziile luate să fie documentate la fiecare fază din viața unui proiect. Se încheie prin evaluare, pentru a formula lecțiile învățate din această experiență, ce vor ajuta la conceperea viitoarelor programe și proiecte.

- **Competiție de proiecte**

Concurs public organizat de către un finanțator în cadrul unui program. Concursul este anunțat printr-un apel de propuneri de finanțare, în care sunt anunțate: programul și obiectivele sale, criteriile de eligibilitate, termenul limită de depunere a proiectului, suma maximă și minimă, locul de unde pot fi obținute informații suplimentare.

- **Cofinanțare**

Contribuția solicitantului sau a altui finanțator pentru implementarea proiectului. Contribuția poate fi în bani și în natură, sub formă de muncă voluntară, echipamente și sedii puse la dispoziție, consumabile, logistică.

- **Contract**

Document scris, semnat de către finanțator și beneficiar, în care se stipulează obligațiile și responsabilitățile fiecăreia dintre părți.

- **Contractor**

Organizația publică sau privată, consorțiul sau persoana cu care autoritatea contractantă are un contract.

- **Cost**

Costurile reprezintă transpunerea în termeni financiari a tuturor resurselor identificate („Mijloace”).

- **Costuri directe**

Cheltuieli efectuate exclusiv în cadrul unui proiect, fără cheltuielile de personal (ex.: cheltuieli de deplasare, cheltuieli pentru tipar, chirii ale spațiilor dedicate direct proiectului, etc.).

- **Costuri indirecte**

Cheltuieli efectuate în cadrul unei organizații independent de derularea unui proiect (ex.: cheltuieli de chirie, cheltuieli de întreținere, etc.).

- **Costuri de personal**

Cheltuieli pentru toate persoanele implicate în proiect (direct sau indirect), fie că sînt angajați ai organizației sau experți externi.

- **Criterii de succes**

Condiții necesare pentru ca un proiect să fie considerat o reușită. Criteriile de succes pentru orice proiect sînt: respectă obiectivele cheie ale proiectului, este finalizat la timp, în limitele bugetului și în conformitate cu standardele de calitate, produsul final este acceptat de către beneficiarii direcți și indirecti, precum și de finanțator. Un proiect nu poate considerat de succes dacă măcar una din condiții nu este îndeplinită.

- **Durabilitate**

Continuarea obținerii beneficiilor produse de proiect, după terminarea perioadei de acordare de sprijin financiar și tehnic extern.

- **Eligibilitate**

Calitate a unui proiect de a îndeplini criteriile specifice ale finanțatorului. În general, finanțatorul impune condiții cu privire la eligibilitatea organizației, eligibilitatea partenerilor, eligibilitatea activităților, eligibilitatea costurilor, eligibilitatea zonei în care poate fi implementat proiectul.

- **Eficacitate**

O apreciere a felului în care rezultatele au dus la atingerea scopului proiectului și a modului în care ipotezele au afectat rezultatele proiectului.

- **Eficiență**

Gradul în care rezultatele au fost obținute la un cost rezonabil, în special, cît de bine au fost transformate Mijloacele și Activitățile în Rezultate și care este calitatea acestora.

- **Evaluare**

O apreciere periodică a eficienței, eficacității, impactului, durabilității și relevanței unui proiect, în contextul obiectivelor declarate. Este întreprinsă în mod uzual, ca o examinare independentă a contextului istoric, obiectivelor, rezultatelor, activităților și mijloacelor desfășurate, în vederea desprinderii de lecții care pot orienta viitoarea adoptare de decizii.

- **Factori interesați**

Orice persoane, grupuri de persoane, instituții sau firme, care pot avea o relație cu proiectul/programul, sînt definiți ca factori interesați. Ei pot – direct sau indirect, pozitiv sau negativ – afecta sau pot fi afectați de proces și de produsele finale ale proiectelor sau programelor. În mod obișnuit se iau în considerație diferitele sub-grupuri.

- **Fezabilitate**

Evaluează măsura în care obiectivele proiectului pot fi într-adevăr atinse.

- **Finantare nerambursabila / Grant**

Sumă nerambursabilă de bani acordată de către un finanțator în scopul promovării unei politici/schimbări.

- **Finanțator**

Organizație publică sau privată care acordă finanțare pentru un program/proiect.

- **Graficul / Diagrama Gantt**

O metodă de prezentare grafică a informațiilor utilizată pentru planificarea activităților.

- **Ghidul solicitantului**

Publicație care reunește toate informațiile pe care finanțatorul le face publice în legătură cu un program, o competiție de proiecte. În general, informațiile se referă la: istoricul programului, obiectivele programului și măsurile prioritare, suma disponibilă, criteriile de eligibilitate, areal geografic de implementare, formularul proiectului.

- **Grup țintă**

Grupul / entitatea care va fi afectată pozitiv de proiect la nivelul scopului proiectului, cu care și pentru care proiectul va lucra foarte strâns.

- **Impact**

Schimbare / îmbunătățire a unei situații pe care un proiect o produce la nivelul beneficiarilor direcți și indirecti ai unei comunități sau regiuni.

- **Indicatori obiectivi de verificare (IOV)**

Indicatori care vor arăta dacă obiectivele au fost realizate sau nu la cele trei nivele ale matricei logice. IOV furnizează bazele pentru conceperea unui sistem de monitorizare.

- **Ipoteze / Supoziții**

Factori externi care ar putea afecta progresul sau succesul proiectului, dar asupra cărora managerul proiectului nu are control direct. Ele formează a patra coloană a Matricei Logice și sînt formulate într-un mod pozitiv.

- **Managementul proiectelor**

O metodologie pentru pregătirea, implementarea și evaluarea proiectelor și programelor, bazată pe abordarea integrată și pe abordarea prin intermediul cadrului logic.

- **Manager de proiect**

Persoana care își asumă responsabilitatea pentru un proiect. Domeniile de expertiză ale managerului de proiect sînt: managementul activităților, managementul timpului, managementul costului, managementul calității, managementul resurselor umane, managementul comunicării, managementul riscului, managementul achizițiilor.

- **Monitorizare**

Colectarea, analiza și utilizarea sistematică a informațiilor pentru luarea deciziei și administrarea proiectului.

- **Obiective**

Descrierea țintei unui proiect sau program. În sensul său generic se referă la activități, rezultate, scopul proiectului și obiective generale.

- **Obiective generale**

Enunțuri generale cu privire la ceea ce își propune să realizeze proiectul. Obiectivele generale creează cadrul de referință pentru întreaga propunere de finanțare.

- **Obiective specifice**

Enunțuri precise cu privire la ceea ce își propune să realizeze proiectul. Obiectivele specifice sînt rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivelor generale. Obiectivele specifice trebuie să fie în mod obligatoriu măsurabile (metoda SMART).

- **Plan de lucru**

Plan care stabilește activitățile și resursele necesare pentru obținerea rezultatelor și atingerea scopului unui proiect.

- **Pre-condiții**

Condiții care trebuie satisfăcute înainte ca proiectul să poată începe, în special, pot începe activitățile.

- **Program**

O serie de proiecte care au un obiectiv general comun.

- **Proiect**

O serie de activități cu obiective fixate, concepute să producă un rezultat specific într-un cadru de timp delimitat.

- **Proiect tehnic**

Documentația (piese scrise și desenate) care cuprinde soluțiile tehnice și economice de realizare a obiectivului de investiții și pe baza căreia se execută lucrările autorizate.

- **Cerere / Propunere de finanțare**

Document scris care reflectă activitatea de planificare în cadrul proiectului. De cele mai multe ori, propunerea de proiect are un formular standard, impus de finanțator. Componentele prezente într-o propunere de proiect sînt, de obicei, următoarele: pagina de titlu, date generale despre solicitant, rezumatul propunerii, descrierea problemei / situației curente, obiectivele generale, obiectivele specifice, planul de lucru, rezultatele așteptate, impactul, durabilitatea sau finanțarea viitoare, metode de diseminare a rezultatelor, evaluarea riscurilor, bugetul, anexele solicitate.

- **Raportare**

Activitate prin care datele despre situația financiară, rezultatele intermediare și finale obținute sînt aduse la cunoștința finanțatorului.

- **Relevanța**

Coresponderea obiectivelor proiectului cu problemele reale, nevoile și prioritățile grupurilor țintă și ale beneficiarilor cărora se presupune că se adresează proiectul, precum și cu mediul fizic și politic în care acesta operează.

- **Rezultate**

„Produsele” activităților întreprinse, prin combinația cărora se atinge scopul proiectului, respectiv începutul obținerii beneficiilor durabile pentru grupurile țintă.

- **Riscuri**

Factori și evenimente externe care ar putea afecta progresul sau succesul proiectului și care nu au o probabilitate mare de producere. Se formulează printr-un enunț negativ.

- **Studiu de fezabilitate**

Un studiu de fezabilitate, derulat în timpul fazei de Formulare, verifică dacă proiectul propus este bine fundamentat și dacă este posibil să satisfacă nevoile grupurilor țintă / beneficiarilor. Studiul trebuie să prezinte proiectul în detalii operaționale complete, ținând cont de toate aspectele politice, tehnice, economice, financiare, instituționale, socio-culturale, de management, de mediu, privitoare la bărbați și femei. Studiul va furniza suficiente informații pentru a justifica acceptarea, modificarea sau respingerea proiectului propus pentru a fi finanțat.

- **Surse de verificare**

Formează a treia coloană a matricei logice și indică locul și în ce formă pot fi găsite informațiile despre realizarea Obiectivelor Generale, Obiectivelor Specifice și Rezultatelor (descrise de indicatorii de verificare a obiectivelor).

- **Termeni de referință**

Termenii de referință definesc sarcinile cerute unui contractor și indică contextual obiectivele proiectului, intrările și ieșirile preconizate, bugetul, calendarul și descrierea sarcinilor.