



UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE”, SUCEAVA
FACULTATEA DE ISTORIE ȘI GEOGRAFIE
DEPARTAMENTUL DE ȘTIINȚE UMANE ȘI SOCIAL-POLITICE

Managementul și evaluarea programelor de asistență socială

****Note de curs****

NOTĂ: Prezentul material este o schiță de documentare și activitate independentă sau în echipă, și nu reprezintă vreun merit sau contribuție (drept de autor) a persoanei care susține cursul. Punctele sale de vedere nu sunt ilustrate întrutotul prin aceste conținuturi. Completări se pot face utilizând literatura de specialitate. Bibliografia aferentă este precizată în programa analitică.

C U P R I N S

Capitolul 1. NOȚIUNI DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT	5
1.1. Ce este un proiect?	5
1.2. Tipuri de proiecte	6
1.3. Ce este managementul de proiect?	7
1.4. Principiile managementului de proiect	8
1.5. Etapele managementului de proiect.....	9
Capitolul 2. IMPLEMENTAREA PROIECTELOR.....	11
2.1. Lansarea proiectului	11
2.2. Managementul resurselor.....	11
2.2.1. Managementul resurselor umane	12
2.2.2. Managementul financiar	15
2.2.3. Managementul resurselor materiale și tehnice	17
2.2.4. Managementul informației și al deciziilor	24
2.2.5. Managementul timpului.....	28
2.3. Monitorizarea și controlul proiectului.....	30
Capitolul 3. EVALUAREA PROIECTELOR.....	33
3.1. Încheierea proiectului și evaluarea.....	33
3.2. Factori de reușită ai proiectelor	37
Bibliografie.....	39
Glosar de termeni	41

După parcurgerea acestui modul vei fi capabil:

- să recunoști, să definești și să clasifici proiectele;
- să identifici și să diferențiezi proiectele de programe;
- să recunoști diferențele dintre managementul de proiect și managementul organizațional;
- să identifici principiile managementului de proiect;
- să enumeri etapele managementului de proiect;
- să cunoști și să descrii resursele utilizabile pentru realizarea proiectelor;
- să descrii activitățile specifice managementului fiecărei resurse gestionate în cadrul proiectelor;
- să utilizezi metode și tehnici specifice managementului resurselor gestionate în cadrul proiectelor;
- să colectezi informații și să coordonezi procesele de monitorizare și control a proiectelor;
- să cunoști criteriile și procesele de evaluare a proiectelor;
- să utilizezi metodele de evaluare a proiectelor;
- să concepi un demers de evaluare a unui proiect;
- să cunoști părțile și fazele raportării de proiect;
- să enumeri și să justifici potențialii factori ai succesului și eșecului proiectelor.

CAPITOLUL 1.

NOȚIUNI DE BAZĂ ÎN MANAGEMENTUL DE PROIECT

1.1. Ce este un proiect?

În orice context profesional și organizațional, pot fi identificate proiecte care trebuie gestionate și care pot, deci, beneficia de pe urma aplicării tehnicilor specifice de managementul proiectelor.

În *sens larg*, **un proiect** reprezintă orice sarcină care poate fi definită în termeni de:

- ✓ obiective;
- ✓ resurse;
- ✓ activități;
- ✓ rezultate.

În *sens mai restrâns*, **un proiect** constă într-o înșiruire de activități limitate de timp, resurse și buget, cu început și sfârșit bine stabilite și orientate spre atingerea unui obiectiv bine definit.

Un proiect nu trebuie confundat cu un program. Deși adesea termenii de **proiect** și **program** sunt adesea utilizați în limbajul comun cu înțelesuri echivalente, aceștia nu trebuie confundați, dat fiind faptul că se referă la aspecte specifice diferite. Un program include mai multe proiecte, iar un proiect poate fi descompus în subproiecte, activități și acțiuni. Din perspectiva relației dintre program și proiect, primul nu poate fi conceput în afara unui set de proiecte pe care le include, în timp ce cel din urmă poate fi inclus într-un program sau poate fi independent, de sine stătător. Deopotrivă, dintr-un anumit punct de vedere, un anumit program poate fi subsumat unui proiect, în condițiile în care acesta din urmă are ca scop definirea și crearea respectivului program.

O delimitare foarte clară a celor două concepte poate fi realizată ținând seama de cinci criterii: anvergură, durată, buget, rolul echipei și orientarea evaluării (Scarlat, Galoiu, 2002, p. 6):

CRITERIU	PROGRAM	PROIECT
ANVERGURĂ	componente de politică națională sau regională	inițiative locale sau subprograme
DURATA	durată nedefinită sau de ordinul anilor	luni (cel mai adesea) sau ani
BUGETUL	buget alocat global și modificabil	buget fix, alocat cu destinație foarte precisă
ROLUL ECHIPEI	management (planificare, coordonare, control)	implementare
ORIENTAREA EVALUĂRII	asupra impactului și performanței	asupra performanței

Fig. 1. Deosebirile dintre program și proiect.

De asemenea, o delimitare la fel de importantă trebuie realizată între **proiectul ca rezultat al procesului de concepție** (cercetare-dezvoltare-proiectare) și **proiectul ca proces de implementare a concepției** (punerea în practică a proiectului). Deși fiecare dintre aceste procese corespunde definiției de proiect, într-o accepție specifică și se află unul în prelungirea celuilalt, ele nu trebuie confundate. Specificul lor este diferit: în primul caz este vorba despre un produs ideatic, teoretic, al cărui management este teoretic, iar în cel de-al doilea caz este vorba despre un demers de implementare a ideii conținute în primul și presupune un management practic al activității. În cadrul manualului de față, ne vom referi în exclusivitate la proiectul ca proces de implementare a unei concepții.

De reținut!

Nu orice inițiativă constituie un proiect. Trebuie să se verifice dacă sunt îndeplinite condițiile esențiale care definesc un proiect.

1.2. Tipuri de proiecte

Proiectele pot fi foarte variate și, de aceea, o clasificare exhaustivă a lor este dificil de realizat. Vom aborda două criterii care apar cu o frecvență crescută atunci când devine necesară o clasificare a lor: amploare și domeniul scopului.

După amploarea lor teritorială, proiectele pot fi:

- ✓ organizaționale;
- ✓ locale (la nivel de localitate, județ);
- ✓ regionale (la nivel de grup de județe sau regiune geografică);
- ✓ naționale;
- ✓ internaționale.

În funcție de domeniul în care se circumscriu scopul, obiectivele și activitățile proiectelor, acestea pot fi clasificate în:

- ✓ industriale;
- ✓ comerciale;
- ✓ culturale;
- ✓ ecologice;
- ✓ științifice sau de cercetare;
- ✓ educaționale;
- ✓ de management.

De reținut!

Identificarea categoriilor din care face parte proiectul ce urmează a fi derulat ajută la o mai bună planificare a resurselor și activităților.

1.3. Ce este managementul de proiect?

Calitatea unui proiect depinde de modul în care sunt gestionate resursele materiale, umane, bănești și de timp în vederea realizării activităților și, deci, atingerii obiectivelor și scopului stabilit, care, la rândul lor, trebuie formulate astfel încât să poată fi atinse în perioada dată și cu resursele disponibile. Așadar, între cei trei factori – resurse, timp și obiective – trebuie să existe un echilibru, așa cum reiese și din figura 2.

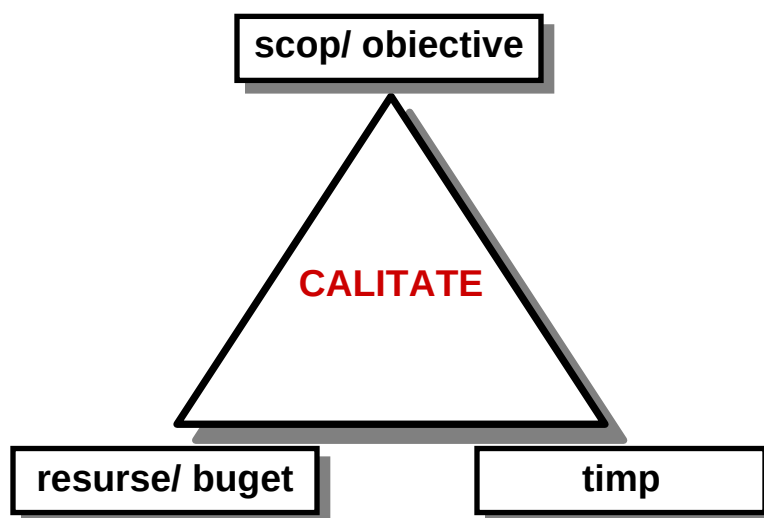


Fig. 2. Factorii care contribuie la asigurarea calității proiectelor.

Procesul de planificare și de coordonare, cu claritate și transparență, a activităților proiectului în vederea atingerii scopului și a obiectivelor propuse în conformitate cu standardele de performanță propuse, la termenele prevăzute și utilizând resursele alocate este cunoscut în literatura de specialitate sub denumirea de **managementul proiectului**.

Managementul proiectului poate fi definit și din perspectiva unei metode de abordare a activităților noi, care include un set de instrumente și care se concentrează pe utilizarea tuturor informațiilor disponibile pentru atingerea unor obiective și obținerea unui anumit rezultat.

Managementul de proiect nu se identifică cu **managementul organizațional**. Din punct de vedere conceptual, proiectul reprezintă un proces, iar organizația este o structură. Managementul de proiect presupune înființarea și funcționarea unei structuri proprii – un departament, de exemplu –, însă ea nu se identifică cu structura organizațională, care se extinde dincolo de limitele spațio-temporale ale structurii proiectului; deși departamentul responsabil de proiect face parte din organizație, aceasta din urmă nu se limitează la respectivul departament, după cum departamentul se poate desființa la finalul proiectului sau i se poate alocă un nou proiect, fapt care nu atrage cu sine desființarea organizației sau

schimbarea scopurilor acesteia. De asemenea, există situații în care o organizație se angajează într-un proiect cu toată structura sa, însă alocarea resurselor sale pentru proiect este temporară, iar funcțiile structurii, deși pot fi suspendate pentru o anumită perioadă de timp, se reiau la finalul proiectului.

Ca urmare, managementul de proiect presupune alocarea și gestionarea unor resurse pe o perioadă relativ scurtă de timp pentru un set de obiective specifice, în timp ce managementul organizației presupune gestionarea mai extinsă a resurselor pe o perioadă de timp foarte lungă sau chiar nelimitată pentru un scop mai general, cum ar fi obținerea de profit sau apărarea drepturilor omului.

Pe de altă parte, managementul proiectului și managementul organizației se diferențiază și la nivelul proceselor de evaluare a succesului. Așadar, succesul proiectului se evaluează după încheierea sa, în timp ce succesul organizației este monitorizat și evaluat pe întreg parcursul duratei de funcționare (Scarlat, Galoiu, 2002). Din aceste considerente, managementul organizației mai este denumit și **management strategic**.

Ca și în cazul organizației, proiectele au structuri de conducere și execuție bine definite. Funcțiile de execuție sunt în general îndeplinite de membrii echipei de proiect, în timp ce funcția de conducere a echipei revine managerului de proiect, care își asumă responsabilitatea pentru atingerea obiectivelor proiectului. O organizație este și ea în esență o echipă, dar care participă la mai multe proiecte și angrenează resurse mult mai ample.

În condițiile acestor diferențe între managementul de proiect și managementul organizațional, suprapunerea îndatoririlor unui manager de proiect peste cele ale managerului organizației trebuie evitată, deoarece acest lucru ar avea efecte negative atât asupra bunului mers al proiectului, cât și asupra performanțelor organizației.

De reținut!

În managementul proiectelor „nu se pune problema cât de bine funcționează fiecare proces în parte, ci se pune problema funcționării lor eficiente împreună”. (Lloyd Dobyns)

1.4. Principiile managementului de proiect

Indiferent de tipul de proiect, de stilul de conducere al managerului sau de metodele de management adoptate, un management de proiect eficient presupune respectarea unui anumit set de **principii** (Scarlat, Galoiu, 2002):

- ✓ **unicitatea obiectivului** – un proiect trebuie să se concentreze pe un singur obiectiv principal sau un singur scop, atingerea acestuia însemnând rezolvarea problemei care a fost identificată inițial;
- ✓ **competența și responsabilitatea managerului de proiect** – conducerea proiectului este atribuită unui singur manager, care îndeplinește condițiile de competență și care își asumă responsabilitatea pentru demersurile realizate în vederea atingerii scopului de membrii echipei, cărora le va delega sarcini;

- ✓ **descompunerea structurală a proiectului** – în funcție de complexitatea proiectului, acesta poate fi divizat în subunități structurale (subproiecte, sarcini etc.) în așa fel încât să fie valorificată competența fiecărui membru al echipei de proiect;
- ✓ **supraordonarea obiectivelor** – abordarea proiectului pornind de la obiective către resurse și stabilirea acestora din urmă după identificarea activităților necesare atingerii obiectivelor și nu crearea de activități și adoptarea de obiective doar pentru a cheltui niște fonduri;
- ✓ **evaluarea/ reevaluarea** – adesea proiectul în faza de concepție poate conține o serie de erori, ce nu pot fi descoperite decât în faza implementării, datorită diferențelor dintre condițiile anticipate și situația concretă; pentru a contracara acest neajuns, la finalul fiecărui stadiu al proiectului trebuie prevăzută o etapă de evaluare, care să permită reorganizarea activităților și resurselor dacă situația de fapt o cere;
- ✓ **monitorizarea și evaluarea** – sunt procese indispensabile managementului unui proiect, care asigură utilizarea resurselor în direcția îndeplinirii obiectivului dorit; ele pot fi realizate atât la nivel intern (de managerul de proiect), cât și la nivel extern (de evaluatori din afara proiectului, de finanțator etc.).

Nerespectarea acestor principii ale managementului de proiect conduce la apariția dificultăților de comunicare și de gestionare eficientă a resurselor, precum și a erorilor decizionale, aspecte care atrag cu sine eșecul în atingerea obiectivelor propuse.

1.5. Etapele managementului de proiect

Indiferent de nivelul de complexitate, managementul oricărui proiect comportă mai multe etape:

1) etapa inițierii proiectului – care presupune mai multe activități:

- ✓ identificarea și analiza problemei;
- ✓ stabilirea necesității și oportunității demarării proiectului;
- ✓ analiza posibilității controlului implementării proiectului;
- ✓ estimarea duratei proiectului și a termenului limită de soluționare a problemei;
- ✓ analiza fezabilității proiectului;
- ✓ analiza riscurilor implementării proiectului;
- ✓ estimarea bugetului necesar;
- ✓ analiza complementarității proiectului cu altele aflate în derulare;
- ✓ identificarea factorilor interesați de rezolvarea problemei;
- ✓ identificarea potențialilor parteneri interesați de implicarea în proiect;
- ✓ identificarea surselor de finanțare și posibilitatea accesării acestora;
- ✓ luarea deciziei de inițiere a proiectului;

2) etapa planificării proiectului – care presupune realizarea următoarelor sarcini:

- ✓ formarea echipei;
- ✓ formularea scopului și a obiectivelor proiectului;
- ✓ stabilirea sarcinilor și a responsabilităților în echipă;

- ✓ analiza resurselor necesare îndeplinirii sarcinilor;
- ✓ planificarea calendarului de activități;
- ✓ dezvoltarea planului de monitorizare a proiectului;
- ✓ estimarea și elaborarea bugetului;

3) etapa execuției (implementării) și a monitorizării proiectului – care presupune următoarele activități:

- ✓ lansarea proiectului și derularea activităților planificate și managementul timpului;
- ✓ organizarea echipei de proiect și managementul resurselor umane;
- ✓ gestionarea resurselor materiale și tehnice și managementul financiar;
- ✓ controlul activităților și monitorizarea gradului de îndeplinire a obiectivelor propuse și a gradului de concordanță între desfășurarea proiectului și planul de bază;
- ✓ acțiuni corective și de raportare a progresului;

4) etapa evaluării și încheierii proiectului – care presupune:

- ✓ măsurarea succesului proiectului și a gradului în care obiectivele propuse au fost atinse;
- ✓ utilizarea informațiilor obținute în urma evaluării și diseminarea rezultatelor proiectului;
- ✓ transferul responsabilităților către alte organizații sau către grupul țintă în măsura în care activitățile din cadrul proiectului sunt autosustenabile.

Cele patru etape nu trebui privite liniar, deoarece, în cele mai multe organizații, ele se succed ciclic, asemenea unei spirale, încheierea unui proiect însemnând de cele mai multe ori începerea altuia nou și reluarea procesului de management al proiectului (vezi fig. 3).

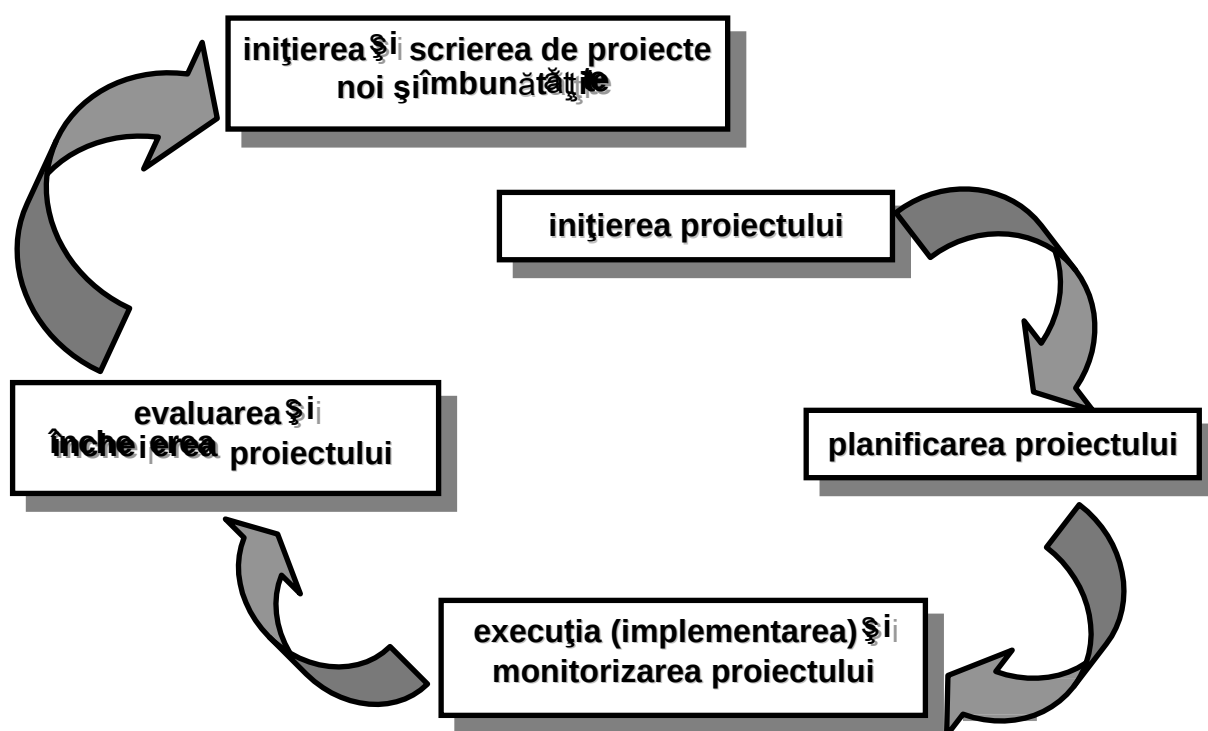


Fig. 3. Etapele ciclice ale managementului proiectului.

CAPITOLUL 2.

IMPLEMENTAREA PROIECTELOR

2.1. Lansarea proiectului

Implementarea proiectului are în vedere transpunerea în practică a ideii de proiect și constă, practic, în realizarea activităților planificate pentru a atinge obiectivele propuse. Ea depinde în bună măsură de calitatea planificării proiectului și de gradul în care posibilele dificultăți ce pot fi întâmpinate au fost anticipate în cadrul acesteia, fără ca o bună planificare de proiect să asigure prin ea însăși succesul acestuia.

În general, lansarea proiectelor începe cu:

- ✓ consolidarea parteneriatelor de proiect și constituirea echipei de lucru;
- ✓ comunicarea obiectivelor proiectului beneficiarilor și factorilor interesați (autorități, presă etc.);
- ✓ identificarea termenelor critice și revizuirea planului de lucru;
- ✓ explicarea procedurilor de lucru și a responsabilităților fiecărui partener și fiecărui membru din cadrul echipei.

Odată ce planul de start este gata, se poate trece, conform planificării la derularea propriu-zisă a proiectului, atenția trebuind să fie menținută pe felul cum se administrează resursele, pe controlul activităților, pe respectarea planului, raportarea progreselor, în așa fel încât finalizarea proiectului să ducă la rezultatele scontate. Odată alocate resursele, ele trebuie gestionate astfel încât să fie suficiente pentru atingerea obiectivelor.

De reținut!

Succesul unui proiect depinde de calitatea ideii acestuia, dar și de competențele și abilitățile echipei de proiect de a pune în aplicare concepția.

2.2. Managementul resurselor

Resursele ce pot fi folosite pentru realizarea unui proiect și a căror gestionare trebuie avută în vedere în cadrul managementului de proiect sunt:

- ✓ umane;
- ✓ financiare (bani, acțiuni, obligațiuni etc.);
- ✓ materiale și tehnice (clădiri, terenuri, materiale, echipamente etc.);
- ✓ informaționale (informații, procedee, tehnici etc.);
- ✓ timp.

De reținut!

Într-un proiect fiecare resursă este limitată sub aspect cantitativ.

2.2.1. Managementul resurselor umane

Indiferent de specificitatea sa, implementarea unui proiect nu poate fi realizată de o singură persoană, ci la ea conlucrează mai mulți membri ai unei **echipe de proiect**. Orice echipă de proiect este condusă de un **manager de proiect**, care are responsabilitatea de a genera o cultură care să-i încurajeze pe toți membrii să depună efortul necesar realizării sarcinilor și să îi determine să lucreze împreună pentru atingerea unui țel comun.

Dinamica echipei de proiect variază de la o echipă la alta și de la un proiect la altul. Adesea se întâmplă ca persoanele implicate într-un proiect de echipă să fie străini care nu au mai lucrat niciodată împreună, fapt care face ca multe dintre caracteristicile socio-culturale ale grupului să fie prea puțin previzibile. Complexitatea situației crește cu atât mai mult în cazul proiectelor internaționale sau atunci când membrii echipei sunt selectați din medii culturale foarte eterogene. Din aceste considerente, este nevoie de organizare riguroasă a resurselor umane din cadrul unui proiect și de o monitorizare atentă a proceselor de grup.

Managementul resurselor umane constituie complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia cât și satisfacerea nevoilor angajaților (Torrington, Hall, 1995).

Managementul resurselor umane este centrat cel mai adesea pe următoarele **obiective**:

- ✓ stimularea capacității de rezolvare a problemelor și a contribuției inovatoare a personalului la atingerea obiectivelor propuse;
- ✓ creșterea productivității personalului;
- ✓ reducerea fluctuației de personal și a absenteismului;
- ✓ creșterea gradului de satisfacție și de implicare al personalului în activitate.

Principalele **funcții** ale managementului resurselor umane în cadrul proiectului se suprapun peste funcțiile pe care managementul resurselor umane le îndeplinește în organizație și se referă la (vezi fig. 4):

- 1) asigurarea necesarului de resurse umane pentru activitățile proiectului;
- 2) dezvoltarea echipei de proiect în așa fel încât ea să fie cât mai eficientă în atingerea scopurilor propuse;
- 3) motivarea personalului pentru realizarea activităților la un nivel performanțial înalt;
- 4) menținerea resurselor umane și a nivelului lor de implicare în activitățile proiectului.

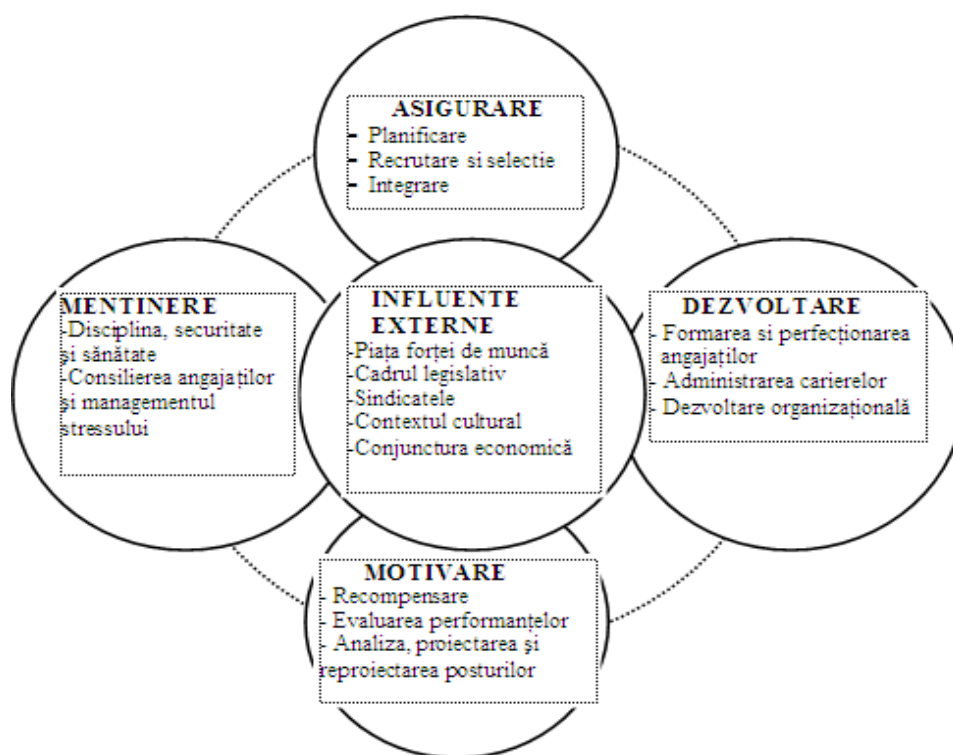


Fig. 4. Funcțiile și activitățile managementului resurselor umane

Fiecare funcție este îndeplinită prin **activități specifice**:

1) asigurarea resurselor umane se realizează prin:

- ✓ **planificarea resurselor umane** – are drept scop determinarea, atât pe termen scurt, cât și pe termen lung, a nevoilor, strategiilor și principiilor privind resursele umane ale organizației (sau proiectului) din punct de vedere cantitativ și calitativ, inclusiv estimarea cererii și ofertei pe piața muncii;
- ✓ **recrutare și selecție** – sunt activități complementare ale procesului angajării de personal: **recrutarea** este activitatea de căutare și atragere în organizație (în proiect) a unui grup de persoane capabile și interesate să ocupe posturile vacante, în timp ce **selecția** reprezintă procesul prin care sunt aleși, dintre candidații recrutați, cei care corespund posturilor și care vor primi oferta de angajare; cele două sunt precedate de **analiza muncii**, care se referă la procedura prin care sunt stabilite sarcinile înglobate în cadrul fiecărui post și caracteristicile individuale necesare angajaților pentru a îndeplini aceste sarcini;
- ✓ **integrarea angajaților** în echipă, respectiv în mediul și cultura organizațională în care își vor desfășura activitatea – are drept scop facilitarea integrării mai rapide în colectivul organizației (proiectului), fiind incluse aici și formalitățile de angajare;

2) dezvoltarea resurselor umane se realizează prin:

- ✓ **formarea și perfecționarea angajaților** – are ca scop identificarea nevoilor și facilitarea dezvoltării competențelor și abilităților cheie care permit indivizilor să realizeze la un nivel calitativ înalt a activităților aferente postului pe care îl ocupă;
- ✓ **administrarea carierelor angajaților** – se referă la asigurarea corespondenței pe termen mediu și lung între nevoile de evoluție în carieră ale angajaților, pe de o parte, și posturile și parcursurile de carieră disponibile în cadrul organizației, pe de altă parte; la nivelul unui singur proiect, administrarea carierelor angajaților nu se referă atât la schimbarea posturilor (care, odată stabilite, rămân de regulă neschimbate până la finalul proiectului), cât la creșterea responsabilităților sau varierea sarcinilor în raport cu evoluția fiecărui angajat;
- ✓ **dezvoltare organizațională** – are ca scop asigurarea unor relații sanogene în cadrul grupului de muncă și cu alte persoane sau grupuri și stimularea lor în direcția abordării creative a problemelor cu care se confruntă;

3) motivarea resurselor umane necesită desfășurarea următoarelor activități:

- ✓ **acordarea de recompense** – are rolul de a menține interesul și implicarea angajaților în activitățile atribuite, pentru a obține o productivitate crescută; recompensele pot fi concretizate în stimulente materiale (prime în bani, plățirea unor cursuri de perfecționare etc.) sau morale (încurajări și laude, îmbunătățirea condițiilor de muncă, libertatea de personalizare a locului de muncă etc.); acordarea de recompense este întotdeauna dublată de administrarea pedepselor pentru erorile realizate (penalizarea financiară, avertismentul, muștrarea, diminuarea beneficiilor etc.);
- ✓ **evaluarea performanțelor** – se referă la aprecierea gradului în care angajații își îndeplinesc atribuțiile de serviciu în funcție de anumite criterii clar stabilite și stau la baza activităților de recompensare și administrare de pedepse pentru munca depusă;
- ✓ **analiza, proiectarea și reproiectarea posturilor** – furnizează informații asupra cerințelor postului și are ca scop definirea modului în care obiectivele, sarcinile, competențele și responsabilitățile vor fi organizate și integrate în cadrul posturilor astfel încât ocuparea acestora să conducă la creșterea motivației personalului și realizarea unor corecții necesare periodice;

4) menținerea angajaților se realizează prin:

- ✓ **asigurarea disciplinei, securității și sănătății** – prin promovarea unor proceduri și norme de lucru, prin asigurarea unor condiții optime de igienă și de protecție a muncii (echipament de protecție acolo unde este cazul), prin prevenirea oboselii și a eventualelor riscuri profesionale;
- ✓ **consilierea angajaților și managementul stresului** – se referă la prestarea unor servicii pentru angajați astfel încât aceștia să poată gestiona mai eficient factorii generatori de stres (timp sau resurse materiale limitate, conflicte de muncă etc.) și la păstrarea unui climat de muncă optim pentru performanță.

Activitățile aferente celor patru funcții ale managementului resurselor umane sunt influențate de factori externi: piața forței de muncă, cadrul legislativ, activitatea sindicatelor, contextul cultural, conjunctura macro-economică.

De reținut!

Activitățile specifice managementului resurselor umane se realizează cu un flux continuu indiferent de particularitățile activităților prevăzute în cadrul proiectului.

Data fiind complexitatea aspectelor care privesc managementul resurselor umane, o premisă importantă în desfășurarea optimă a activităților care privesc resursele umane o reprezintă respectarea unui **set de principii**, care servesc drept ghid în direcția realizării unui management eficient al acestor resurse:

- ✓ factorul uman reprezintă o resursă vitală a oricărui proiect, indiferent de particularitățile acestuia, fapt pentru care ea trebuie apreciată ca atare;
- ✓ politicile și sistemele privind resursele umane trebuie corelate cu misiunea și strategia organizației, precum și cu scopul și resursele disponibile ale proiectului;
- ✓ promovarea și dezvoltarea unei culturi organizaționale sănătoase, centrate pe performanță, pe valorificarea individului și pe promovarea satisfacției în muncă.

2.2.2. Managementul financiar

Managementul financiar este domeniul prin care se dezvoltă un sistem de comunicare între specialiștii din domeniul economico-financiar (economisti, contabili, analiști financiari etc.) și specialiștii din alte domenii, prin intermediul unui sistem propriu de raportări financiare, adaptate la cerințele interne de management ale proiectului.

Puține proiecte se derulează conform planului stabilit inițial, iar managerului de proiect trebuie să își focalizeze în permanență eforturile către reducerea la minim a abaterilor dintre valorile realizate și cele planificate. Unul dintre aspectele cele mai sensibile ale managementului proiectului este controlul costurilor și încadrarea acestora în limitele bugetului prevăzut. Finanțatorul a fost de acord să plătească o anumită sumă de bani pentru soluționarea unei probleme. Dacă aceasta implică mai multe costuri decât a fost anticipat, valoarea proiectului este periclitată. După alocarea bugetului, obținerea unei majorări poate fi foarte dificilă, dacă activitățile costă mai mult decât a fost prevăzut.

Una dintre măsurile de precauție ce pot fi luate în sprijinul derulării unui management financiar eficient este **monitorizarea permanentă a costurilor**. Dacă aceasta se realizează constant, tendința de depășire a bugetului poate fi observată din timp și poate fi mai ușor contracarată.

Acest proces de control poate fi mai dificil decât controlul programului de activități, deoarece pot exista mai multe motive pentru care informațiile financiare nu sunt suficient de precise. În ceea ce privește programul, se poate ști imediat ratarea unui termen de execuție, însă cheltuielile se fac rareori într-un regim constant pe durata programului. De asemenea, în multe organizații, informațiile financiare vin cu întârziere, depinzând de procedurile financiare și de frecvența cu care se elaborează rapoartele financiare. Spre exemplu, cunoașterea stării financiare a proiectului poate fi amânată până în a doua săptămână a lunii următoare, când se emit rapoartele de buget.

Timpul reprezintă un alt aspect delicat al urmăririi costurilor. Este necesară cunoașterea cu precizie a momentelor la care se face înregistrarea cheltuielilor. O cheltuială se poate înregistra la recepția facturii sau la momentul efectuării plății, în funcție de procedurile financiare ale organizației. Dacă organizația utilizează comenzi de achiziție, bugetul proiectului poate fi încărcat când comanda este emisă, cu toate că factura este plătită cu câteva săptămâni mai târziu. În funcție de buget, această situație poate determina înregistrarea timpurie a unor cheltuieli, ceea ce poate crea impresia depășirii bugetului, cu toate că nu este așa în realitate (cheltuielile sunt doar înregistrate mai devreme decât era planificat).

În concluzie, pentru a putea ști cu precizie dacă proiectul se află în depășire de buget, trebuie analizate și verificate cauzele care conduc la manifestarea acestor simptome. Pentru aceasta, se pot utiliza mai multe **tehnici de control și readucere a proiectului în limitele bugetului aprobat**:

- ✓ **ore suplimentare neplătite** – aceasta este de obicei prima opțiune pentru a readuce proiectul în limitele bugetului prevăzut și este avantajoasă în situația în care personalul este dispus să lucreze peste orele de program fără a fi plătit, însă soluția nu este acceptabilă decât pe termen scurt; logica constă în faptul că se lucrează mai mult pentru același cost, din moment ce nu trebuie plătite resursele interne pentru orele suplimentare; dacă proiectul se află către final, se pot acorda zile libere compensatorii, după terminarea proiectului, însă aplicarea acestei strategii pe termen lung poate crea probleme proiectului;
- ✓ **extinderea duratei proiectului** – o altă variantă de încadrare în buget o poate constitui extinderea termenelor proiectului, dacă acest lucru este posibil, pentru a putea păstra numărul de ore de muncă la un nivel normal;
- ✓ **înlocuirea resurselor umane** – de obicei, se înlocuiesc resursele mai neexperimentate și mai puțin productive cu resurse mai experimentate și mai productive, însă în situația depășirii bugetului, motivația înlocuirii este diferită și, în consecință, strategia adoptată diferă, concentrându-se pe identificarea de resurse mai puțin costisitoare cărora li se pot aloca activitățile proiectului, renunțând astfel la resursele cele mai costisitoare;
- ✓ **limitarea activităților la planificarea inițială** – această tehnică este utilă atât în situația depășirii bugetului, cât și în situația depășirii termenelor și pleacă de la premisa că aceste depășiri se datorează faptului că se execută mai multe sarcini și activități decât au fost prevăzute inițial; tehnica se concentrează pe utilizarea resurselor pentru execuția lucrărilor esențiale care au fost planificate la faza inițială și pe asigurarea faptului că nu se solicită și nu se efectuează lucrări suplimentare neplanificate;
- ✓ **utilizarea rezervelor bugetare (dacă există)** – în cazurile fericite, bugetul inițial include și o rezervă pentru situații neprevăzute și pentru acoperirea riscurilor asociate estimărilor, care este separată de bugetul proiectului, dar care poate fi utilizată în situații de urgență; spre exemplu, nu este ceva neobișnuit ca un proiect să includă o rezervă de 5%, care, dacă proiectul se încadrează în bugetul inițial, va fi returnată finanțatorului, și care poate fi folosită dacă se constată că depășirea bugetului se datorează unor activități al căror cost este mai mare decât cel estimat;
- ✓ **reducerea sferei de cuprindere a activităților** – o altă opțiune disponibilă în situația depășirii termenului și bugetului proiectului o reprezintă analiza activităților rămase și negocierea eliminării

unei părți dintre ele, care au un impact mai mic asupra rezultatelor scontate de proiect sau ale căror obiective pot fi atinse prin activitățile derulate într-un nou proiect.

De reținut!

Aspectele cheie ale unui management financiar de succes sunt reprezentate de estimarea cât mai detaliată și mai bine documentată a cheltuielilor prevăzute în bugetul inițial și de o cât mai bună organizare ritmică a veniturilor și cheltuielilor din cadrul proiectului.

2.2.3. Managementul resurselor materiale și tehnice

Managementul resurselor materiale și tehnice se referă la utilizarea optimă a materialelor și echipamentelor, în așa fel încât să fie respectate următoarele **condiții**:

- ✓ să se mențină starea lor de funcționare în condiții de calitate o perioadă cât mai îndelungată de timp;
- ✓ să nu fie supra-utilizate sau sub-utilizate;
- ✓ să fie întreținute corespunzător și reparate rapid în caz de defecțiuni;
- ✓ să se asigure rezervele necesare de materiale acolo unde este acestea pot fi prevăzute, pentru a nu întrerupe fluxul activităților.

Managementul administrării resurselor materiale ale proiectului nu reprezintă doar o însumare mecanică a diferitelor etape prin care se realizează un anumit **ciclu de aprovizionare**, ci presupune o îmbinare fructuoasă a activităților realizate în vederea aprovizionării (Opran, Stan, 2008). Activitățile principale ale procesului de achiziționare de materiale sunt prezentate în figura 5.

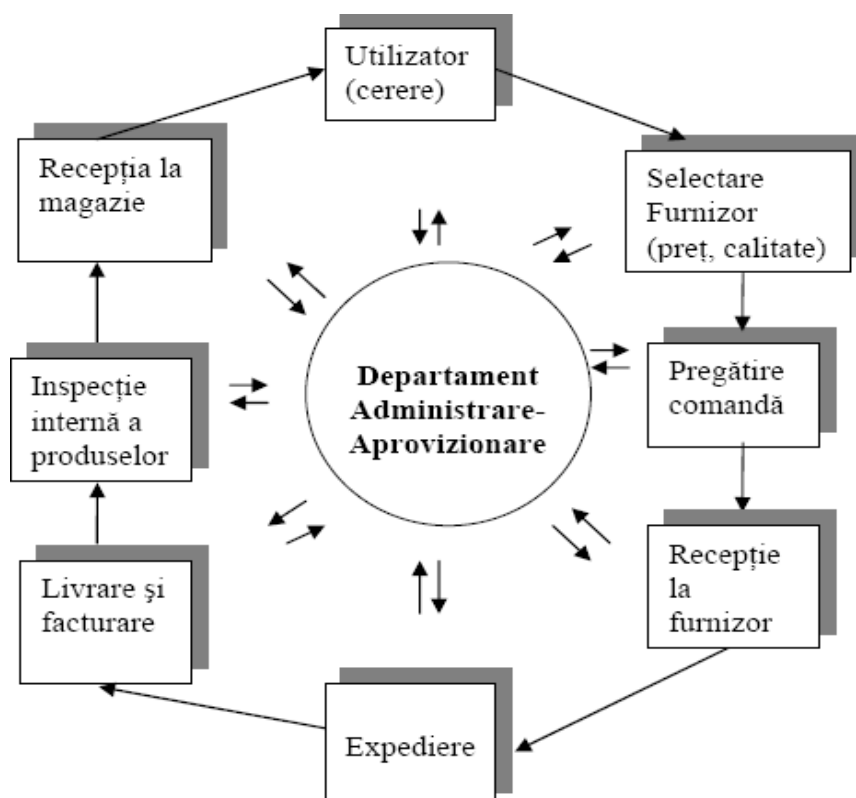


Fig. 5. Ciclul de aprovizionare cu bunuri în cadrul unui proiect (Opran, Stan, 2008).

În ceea ce privește achiziționarea de servicii, ciclul de achiziționare al acestora în cadrul proiectelor cuprinde alt gen de activități: datorită faptului că inspecția fizică prealabilă achiziționării nu este posibilă, un rol important în acest proces îl joacă fazele de documentare și selecție a prestatorului de servicii (vezi figura 6).

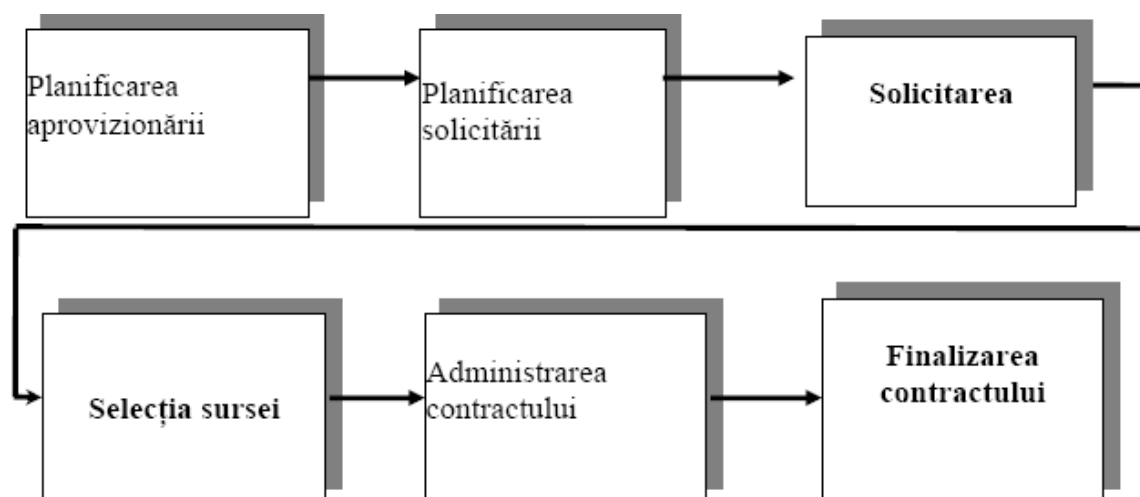


Fig. 6. Ciclul de achiziționare a serviciilor în cadrul unui proiect (Opran, Stan, 2008).

Managementul administrării resurselor materiale ale unui proiect vizează în primul rând o eficiență în aprovizionare, în ordinea evitării întârzierilor, a achiziționării bunurilor potrivite scopului urmărit, ca și încadrarea într-un anumit buget.

De reținut!

Resursele materiale și tehnice ale proiectului sunt destinate obținerii rezultatelor finale scontate, nu consolidării unor structuri.

Suma tuturor proceselor de planificare, stabilire a priorităților, organizare, publicitate și de proceduri, în vederea realizării de cumpărări de către organizațiile care sunt finanțate total sau parțial de bugete publice (europene, naționale centrale sau locale, donori internaționali) poartă numele de **achiziții publice**.

Achizițiile publice sunt rezultatul unui proces. **Procesul de achiziții publice** reprezintă ansamblul activităților ce se întreprind pentru: atribuirea, încheierea, îndeplinirea unui contract de achiziție publică și prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii (M.A.E., 2009).

Contractul de achiziții publice este actul juridic cu titlu oneros, încheiat în formă scrisă, între autoritatea contractantă și contractant. Obiectul acțiunii contractului de achiziție publică poate fi

reprezentat de unul sau mai multe produse, una sau mai multe lucrări de construcții, unul sau mai multe servicii etc. (M.A.E., 2009).

Actele normative care reglementează achizițiile publice în România sunt (M.F.P., 2011):

- ✓ *O.U.G. nr. 60/ 2001* privind achizițiile publice (M.O.R. nr. 241/ 11.05.2001) aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 212/ 2002 (MOR nr. 331/ 17.05.2002);
- ✓ *H.G. nr. 461/ 2001* pentru aprobarea normelor de aplicare a O.U.G. nr. 60/ 2001 privind achizițiile publice (M.O.R. nr. 268/ 24.05.2001), denumită în continuare hotărâre;
- ✓ *H.G. nr. 874/ 2003* privind modificarea art.45 alin.(2) din H.G. nr.461/ 2001 pentru aprobarea normelor de aplicare a OUG nr.60/2001 privind achizițiile publice (M.O.R. nr. 562/05.08.2003);
- ✓ *O.M.F.P nr. 1012/ 2001* privind aprobarea structurii, conținutului și modului de utilizare a "DSEPO" pentru achiziția publică de produse (M.O.R. nr. 336/ 25.06.2001), denumit în continuare ordin;
- ✓ *O.C.M.F.P-MLPTL nr. 1013/ 2001* privind aprobarea structurii, conținutului și modului de utilizare a "DSEPO" pentru achiziția publică de servicii (M.O.R. nr. 340/ 27.06.2001), denumit în continuare ordin;
- ✓ *O.C.M.F.P-MLPTL nr. 1014/ 2001* privind aprobarea structurii, conținutului și modului de utilizare a "DSEPO" pentru achiziția publică de lucrări (M.O.R. nr. 357/ 04.07.2001), denumit în continuare ordin.

Principiile care stau la baza legii achizițiilor publice (M.F.P., 2011):

- ✓ **principiul liberei concurențe** – asigurarea condițiilor pentru ca orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii, indiferent de naționalitate, să aibă dreptul de a deveni, în condițiile legii, contractant;
- ✓ **principiul utilizării eficiente a fondurilor publice** – aplicarea, în cadrul sistemului concurențial, a criteriilor economice pentru atribuirea contractului de achiziție publică;
- ✓ **principiul transparenței** – punerea la dispoziția celor interesați a tuturor informațiilor referitoare la aplicarea procedurii pentru atribuirea contractului de achiziție publică;
- ✓ **principiul tratamentului egal** – aplicarea, în mod nediscriminatoriu, a criteriilor de selecție și criteriilor pentru atribuirea contractului de achiziție publică astfel încât orice furnizor de produse, executant de lucrări sau prestator de servicii să aibă șanse egale în competiția pentru atribuirea contractului respectiv;
- ✓ **principiul confidențialității** – garantarea protejării secretului comercial și a dreptului de proprietate intelectuală a ofertantului.

Aplicarea acestor principii conduce la realizarea unei proceduri de atribuire a contractului de achiziție publică caracterizată prin: corectitudine, eficiență, accesibilitate la informații.

Procesul de achiziție publică include următoarele **etape** (M.F.P., 2011):

1) planificare – care presupune mai multe activități:

- a. identificarea nevoilor și stabilirea priorităților la nivel de autoritate contractantă;
- b. identificarea dispozițiilor legale aplicabile;
- c. obținerea de informații;

- d. identificarea și evaluarea potențialelor riscuri;
- e. alegerea procedurii de atribuire a contractului de achiziție publică;
- f. întocmirea programului anual de achiziții publice;
- g. obținerea aprobărilor pentru declanșarea procedurii;
- h. stabilirea calendarului procedurii;

2) inițiere și lansare procedură – care presupune următoarele activități:

- a. publicarea anunțului de intenție;
- b. întocmirea Documentației pentru Elaborarea și Prezentarea Ofertei (DEPO);
- c. numirea comisiei de evaluare;
- d. publicarea anunțului de participare;

3) derularea procedurii – care include următoarele activități:

- a. deschiderea ofertelor;
- b. evaluarea ofertelor;

4) finalizarea procedurii – care se referă la următoarele activități:

- a. comisia de evaluare înaintează raportul de evaluare autorității contractante;
- b. autoritatea contractantă comunică imediat tuturor celor implicați rezultatul aplicării procedurii;
- c. încheierea contractului;
- d. returnarea garanțiilor de participare la licitație;
- e. publicarea anunțului de atribuire în Monitorul Oficial;

5) administrarea contractului – care implică realizarea de activități cu caracter tehnic, economic și financiar de către specialiști din cadrul autorității contractante din momentul încheierii contractului de achiziție publică până în momentul finalizării acestuia; prin stabilirea de proceduri interne pentru administrarea contractului, autoritatea contractantă asigură condițiile pentru îndeplinirea la timp a contractului, cu încadrarea în parametrii stabiliți.

Potrivit normelor legislative în vigoare, **procedura de achiziții publice** va fi lansată în cazul în care costul produsului sau serviciului achiziționat va depăși suma specificată, după caz, la nivelul legislației României sau a Uniunii Europene. Cumpărătorul va întocmi în prealabil caietul de sarcini pentru produsele și/ sau serviciile pe care dorește să le achiziționeze. Caietul de sarcini va cuprinde descrierea obiectivă a produselor, serviciilor sau lucrărilor necesare autorității contractante. Totodată sunt cuprinse în caietul de sarcini și cerințe, prescripții și caracteristici tehnice cu ajutorul cărora sunt descrise produsele, serviciile sau lucrările. Orice astfel de referire trebuie să fie însoțită de mențiunea „sau echivalent”. Este interzisă indicarea în cadrul acestor descrieri a originii sau sursei produselor, serviciilor sau lucrărilor, indicarea unor procedee speciale, a unei anumite mărci de fabrică sau de comerț, a unui anumit brevet de invenție sau a unei licențe de fabricație.

La licitație vor fi invitați minim cinci ofertanți. Fiecare dintre aceștia vor primi:

- ✓ invitația la licitație;
- ✓ instrucțiunile pentru ofertanți;
- ✓ condițiile generale;
- ✓ condițiile speciale;

- ✓ specificațiile tehnice.

Invitația la licitație conține informații cu privire scopul organizării licitației, conținutul dosarului de ofertă (instrucțiunile pentru ofertanți, acordul de contract cu anexe, alte informații – grila pentru conformitate administrativă, grilă de evaluare, formularul de înaintare a ofertei), termenul limită până la care pot fi primite ofertele. Totodată este important ca la finalul invitației să fie trecută specificația ca în situația în care ofertantul decide să nu înainteze oferta sa, atunci să confirme lucrul acesta în scris, indicând motivele pentru decizia sa.

Instrucțiunile pentru ofertanți vor cuprinde informații cu privire la:

- ✓ *bunurile/ serviciile/ produsele care urmează a fi furnizate* (se va furniza în această etapă o enumerare a bunurilor ce urmează a fi furnizate, fără o descriere detaliată);
- ✓ *graficul de timp* (cuprinde fiecare pas care va fi parcurs până la semnarea contractului, inclusiv data și ora specifică pentru zona țării autorității contractante pentru începerea procedurii de licitație și pentru activități precum: termenul limită pentru solicitarea clarificărilor de la autoritatea contractantă, întâlnirea de clarificare/ vizita pe teren (dacă este cazul), ultima dată pentru clarificări din partea autorității contractante, termenul final pentru depunerea ofertelor, sesiunea de deschidere a ofertelor, înștiințarea de adjudecare pentru ofertantul câștigător, semnarea contractului);
- ✓ *participarea* (se referă la condițiile de eligibilitate pentru ofertanți, reguli, documente doveditoare pe care fiecare dintre ofertanți trebuie să le îndeplinească, să le respecte și să le furnizeze);
- ✓ *originea* (țara din care bunurile trebuie să provină);
- ✓ *tipul contractului* (suma globală sau prețul unitar cu costuri defalcate/ prețul compus);
- ✓ *moneda* (în care trebuie prezentate ofertele);
- ✓ *loturile* (specificații cu privire la numărul de loturi în care se împarte oferta, dacă este cazul);
- ✓ *perioada de validitate* (perioada de timp pentru care ofertanții trebuie să păstreze validitatea ofertelor lor; această perioadă de validitate este de 90 de zile de la termenul limită de depunere a ofertelor; acest termen poate fi prelungit cu 40 de zile la cerere, iar ofertantul câștigător trebuie să păstreze validitatea ofertei sale pentru o perioadă de 60 de zile de la primirea anunțului privind selecția sa);
- ✓ *limba* (în care trebuie redactate ofertele);
- ✓ *depunerea ofertei* (specificații legate de data limită de depunere, condiții de depunere – de exemplu: documente în original, „x” număr de copii ale dosarului, adăugarea specificației „conform cu originalul” –, adresa la care trebuie depuse ofertele, codul de referință al licitației – de exemplu: „ofertă publicații și materiale promoționale” –, specificații speciale – de exemplu: „a nu se deschide înainte de sesiunea de deschidere”);
- ✓ *conținutul ofertei* (documentele pe care oferta trebuie să le cuprindă);
- ✓ *stabilirea prețurilor* (baze de fixare a prețurilor unitare și totale pentru fiecare ofertă);
- ✓ *informații suplimentare înainte de termenul limită pentru depunerea ofertelor* (de exemplu: persoana de contact);
- ✓ *întâlniri de clarificare/ vizite pe teren* (dacă este cazul);
- ✓ *modificarea sau retragerea ofertelor* (condiții de modificare sau retragere a ofertelor);
- ✓ *costuri pentru pregătirea ofertelor* (specificații cu privire la cine va susține costurile pentru pregătirea și depunerea ofertelor);
- ✓ *proprietatea asupra ofertelor* (specificații cu privire la cine deține dreptul asupra ofertelor);

- ✓ *asocieri sau consortium* (specificații cu privire la modul de gestiune al contractului în cazul în care ofertantul este o asociație sau un consorțiu);
- ✓ *deschiderea ofertelor* (condiții care vor fi îndeplinite în momentul deschiderii ofertelor);
- ✓ *evaluarea ofertelor* (tipuri de examinare a ofertelor și modalitatea de desfășurare a acestei sesiuni de evaluare);
- ✓ *documente doveditoare solicitate ofertantului câștigător* (de exemplu: dovada unor autorizații, certificate de calitate sau de garanție și specificații cu privire la termenul limită de depunere a acestor documente);
- ✓ *semnarea contractului* (cerințe de semnare a contractului);
- ✓ *clauze de etică* (clauze pe care ofertantul și autoritatea contractantă trebuie să le îndeplinească);
- ✓ *anularea procedurii de ofertare* (condiții care pot conduce la anularea procedurii de achiziție).

Condițiile generale vor fi organizate sub formă de articole și vor face referire la: terminologie, legea aplicabilă și limba contractului, ordinea de prioritate a documentelor contractuale, comunicarea, cesiunea contractului, sub-contractarea, obligațiile autorității contractuale, obligații ale furnizorului, originea, garanția de bună execuție, asigurarea, programul de execuție, prețurile licitației, condiții fiscale și vamale, brevete și licențe, intrarea în vigoare a contractului și întârzieri, perioada de execuție, prelungirea perioadei de execuție, modificări sau suspendarea obligațiilor contractuale, calitatea bunurilor, plăți, recepție și întreținere, livrarea, operații de verificare, obligații de garanție, servicii post-vânzare, încălcarea contractului și rezilierea, reglementarea diferendelor, clauze etice etc.

Condițiile speciale vor conține articole care precizează condiții pe care autoritatea contractantă dorește să le impună suplimentar condițiilor generale. Pot fi specificate anumite condiții speciale ale procedurii de plată, condiții de garanție speciale etc.

Specificațiile tehnice cuprind informații detaliate cu privire la bunurile care urmează să fie furnizate. Va fi specificat articolul dorit (de exemplu: „broșură legislativă”) și descrierea articolului (de exemplu: „format A5, copertă 2 culori, interior alb-negru, 16 pagini”). Este recomandat să fie atașat un model care corespunde descrierii.

De reținut!

Câte un exemplar din fiecare document va fi trimis fiecărui ofertant. Aceste documente vor fi semnate de autoritatea contractantă și ulterior de ofertant, cu specificația „Am primit un exemplar” și data la care exemplarul a fost primit. Ofertantul va trimite împreună cu oferta și documentele primite inițial. Autoritatea contractantă va înregistra fiecare plic și va nota ora la care plicul a fost primit.

Până la termenul limită impus și declarat de către autoritatea contractantă, fiecare ofertant va trimite următoarele:

- ✓ oferta tehnică (bugetul detaliat);
- ✓ formularul de depunere a ofertei pentru achiziții;
- ✓ declarație oferire de bunuri;
- ✓ declarație pe propria răspundere.

Oferta tehnică sau **bugetul detaliat** va cuprinde informații cu privire la articolele cerute de autoritatea contractantă, cum ar fi: denumirea articolului, cantitatea, descrierea articolului, costurile unitare cu livrarea, respectiv costul total pentru fiecare articol. La final se va preciza și costul total al ofertei.

Formularul de depunere a ofertei pentru achiziții cuprinde date cu privire la organizația conducătoare care a înaintat oferta, persoana de contact pentru oferta înaintată, situația economică și financiară, o declarație cu privire la acceptarea conținutului dosarului de ofertă și o sinteză a informațiilor referitoare la bunurile oferite spre furnizare, valabilitatea ofertei, documente anexate. La finalul formularului sunt prevăzute detalii privind banca.

Declarația de oferire de bunuri face dovada acordului ofertantului cu specificațiile cuprinse în *Instrucțiunile pentru ofertanți*.

Declarația pe propria răspundere implică asumarea răspunderii din partea ofertantului cu privire la caracteristicile pe care bunurile furnizate trebuie să le îndeplinească potrivit condițiilor generale și specifice.

Odată lansată invitația la licitație, autoritatea contractantă va stabili printr-o dispoziție **comisia de evaluare a ofertelor**. Această comisie este stabilită de Consiliul Administrativ și este formată în mod obligatoriu din:

- ✓ *președinte* (1 persoană);
- ✓ *evaluator* (1 sau mai multe persoane);
- ✓ *secretar* (1 persoană).

Fiecare dintre membrii comisiei de evaluare a ofertelor va semna o **declarație de imparțialitate și confidențialitate**, prin care își manifestă acordul cu privire la participarea la sesiunea de evaluare a ofertelor, precizând faptul că deține o poziție independentă față de toate părțile care s-au prezentat pentru a obține un rezultat pozitiv în urma procesului de evaluare și că sunt de acord să mențină secrete orice informații sau documente. Totodată, membrii comisiei de evaluare nu au dreptul să păstreze nici o copie a informațiilor scrise sau documentelor furnizate de ofertanți.

Membrii comisiei de evaluare a ofertelor vor verifica fiecare sesiune a deschiderii licitației:

- ❖ în *sesiunea pregătitoare* se verifică:
 - ✓ de către președinte și secretar documentele pentru aprobarea corespunzătoare a tuturor membrilor comisiei de evaluare și a oricărui observator;
 - ✓ scopul contractului propus și identificarea organizațiilor răspunzătoare de pregătirea dosarului de licitație, trăsăturile esențiale ale procedurii respective de licitație și grila de evaluare publicată ca parte a dosarului de licitație;
- ❖ în *sesiunea de deschidere a ofertelor*:
 - ✓ plicurile sunt înmânate președintelui comisiei și sunt numerotate în conformitate cu ordinea în care au fost primite;
 - ✓ se verifică primirea plicurilor din partea tuturor ofertanților invitați să participe la licitație și dacă ele sunt sigilate și în stare bună;
 - ✓ plicurile sunt deschise în ordinea primirii și prima pagină a fiecărui document va fi inscripționată cu numărul de înregistrare al ofertei;

- ✓ este verificat centralizatorul ofertei, care trebuie să cuprindă: numerele de înregistrare de pe plic, numele ofertantului, data primirii (și ora, pentru cele primite în ultima zi de depunere), starea plicului exterior, modul de completare a formularului de depunere a ofertei, oferta financiară totală, reduceri aplicate, decizia generală cu privire la eligibilitatea ofertei;
- ✓ se semnează centralizatorul ofertelor primite, prima pagină a fiecărei Propuneri Tehnice și plicul ofertei financiare, astfel încât ofertele eligibile să poată fi evaluate în continuare;
- ✓ se semnează *raportul sesiunii de deschidere a ofertelor*.

La final membrii comisiei vor semna **raportul de evaluare a licitației**, în care vor fi trecute concluziile evaluării și ofertantul desemnat câștigător.

2.2.4. Managementul informației și al deciziilor

Managementul de proiect nu poate fi desfășurat eficient dacă nu există informații suficiente pentru luarea deciziilor. Ca urmare, managerul de proiect trebuie să caute mereu să răspundă la câteva întrebări fundamentale:

- ✓ Ce?
- ✓ Unde?
- ✓ Cum?
- ✓ Când?
- ✓ Cine?
- ✓ De ce?

Dacă situația prezentă este configurată într-o asemenea manieră încât aceste informații nu sunt cunoscute în totalitate, demersurile manageriale trebuie în primul rând orientate spre strângerea de informații și completarea lacunelor, pe cât posibil. Bazarea deciziilor pe raționament susținut de informații limitează riscurile și îmbunătățește calitatea deciziilor, aspecte esențiale pentru reușita unui proiect. Luarea deciziilor în acest fel poate furniza, de asemenea, și o bună justificare a modului de acțiune. (Gliga, Spiro, 2001).

Orice proces decizional presupune parcurgerea mai multor **etape**, iar calitatea deciziei luate depinde de parcurgerea traseului decizional corespunzător și de modul în care fiecare dintre aceste etape a fost parcursă (vezi figura 7).

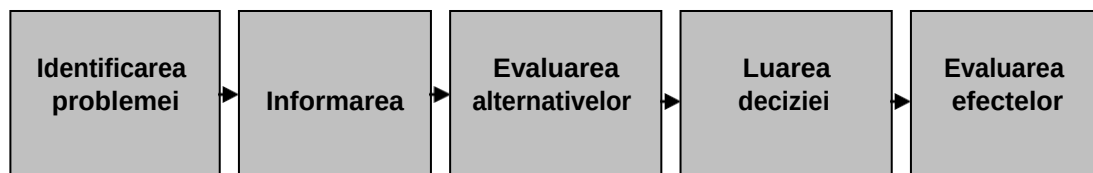


Fig. 7. Etapele luării deciziilor.

Utilizarea de criterii foarte bine conturate este crucială pentru parcurgerea unui proces decizional coerent, complet și corect. În general, aceste criterii rezultă din analiza informațiilor colectate în urma documentării și din coroborarea lor cu obiectivele proiectului și rezultatele scontate. Pentru trasarea unor linii directoare decizionale generale poate fi adoptată **matricea urgent-important**, în care, prin intersecția a celor două axe reprezentând criterii decizionale generale (urgență și importanță), se obțin patru cadrane, deci patru categorii de priorități, care pot dirija procesul decizional înspre o alternativă sau alta (vezi figura 8).

Luarea unei decizii corecte, adecvate situației concrete nu este însă suficientă pentru a asigura un management decizional și informațional eficient. Pentru aceasta este nevoie și de un traseu adecvat pentru comunicarea acestor decizii și pentru asigurarea unui flux informațional optim.

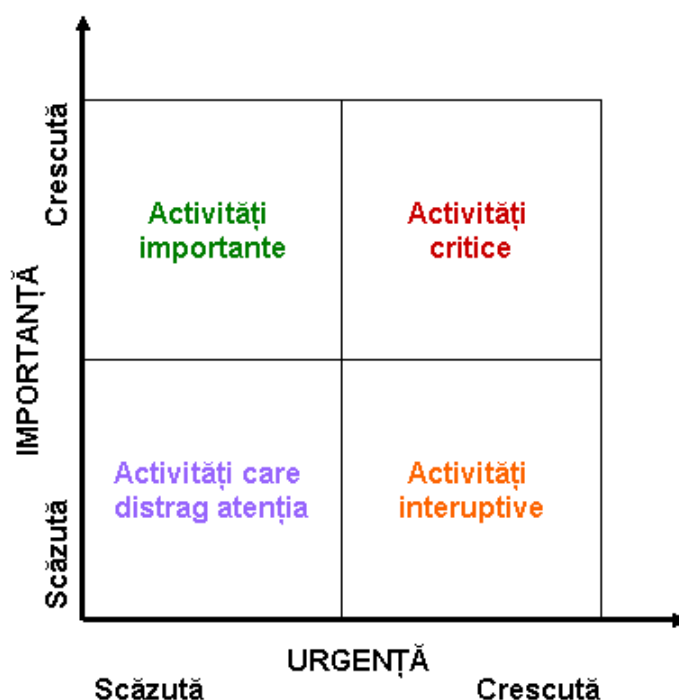


Fig. 8. Matricea decizională urgent-important.

Comunicarea în cadrul proiectului reprezintă o sarcină importantă a managerului de proiect. Sistemul realizat trebuie să fie capabil să identifice și să gestioneze atât informațiile vehiculate la nivel formal, cât și pe cele vehiculate la nivel informal. Comunicarea trebuie să ajungă la toți cei pe care îi vizează, iar recepționarea și înțelegerea ei trebuie confirmate (Gliga, Spiro, 2001).

Comunicarea eficientă are următoarele **caracteristici**:

- ✓ este clară;
- ✓ este concisă;
- ✓ este completă;
- ✓ este inteligibilă;

- ✓ ajunge la timp;
- ✓ ține cont de caracteristicile celui căruia îi este adresată.

O atenție deosebită trebuie acordată situațiilor în care participanții la comunicare au abilități diferite de limbaj sau provin din medii culturale diferite, dar și situațiilor în care apar modificări în structura sistemului de comunicare (schimbarea canalului de comunicare obișnuit, schimbarea mesajului prin lansarea de noi variante ale aceluiași material etc.).

Managementul Comunicării în Proiecte

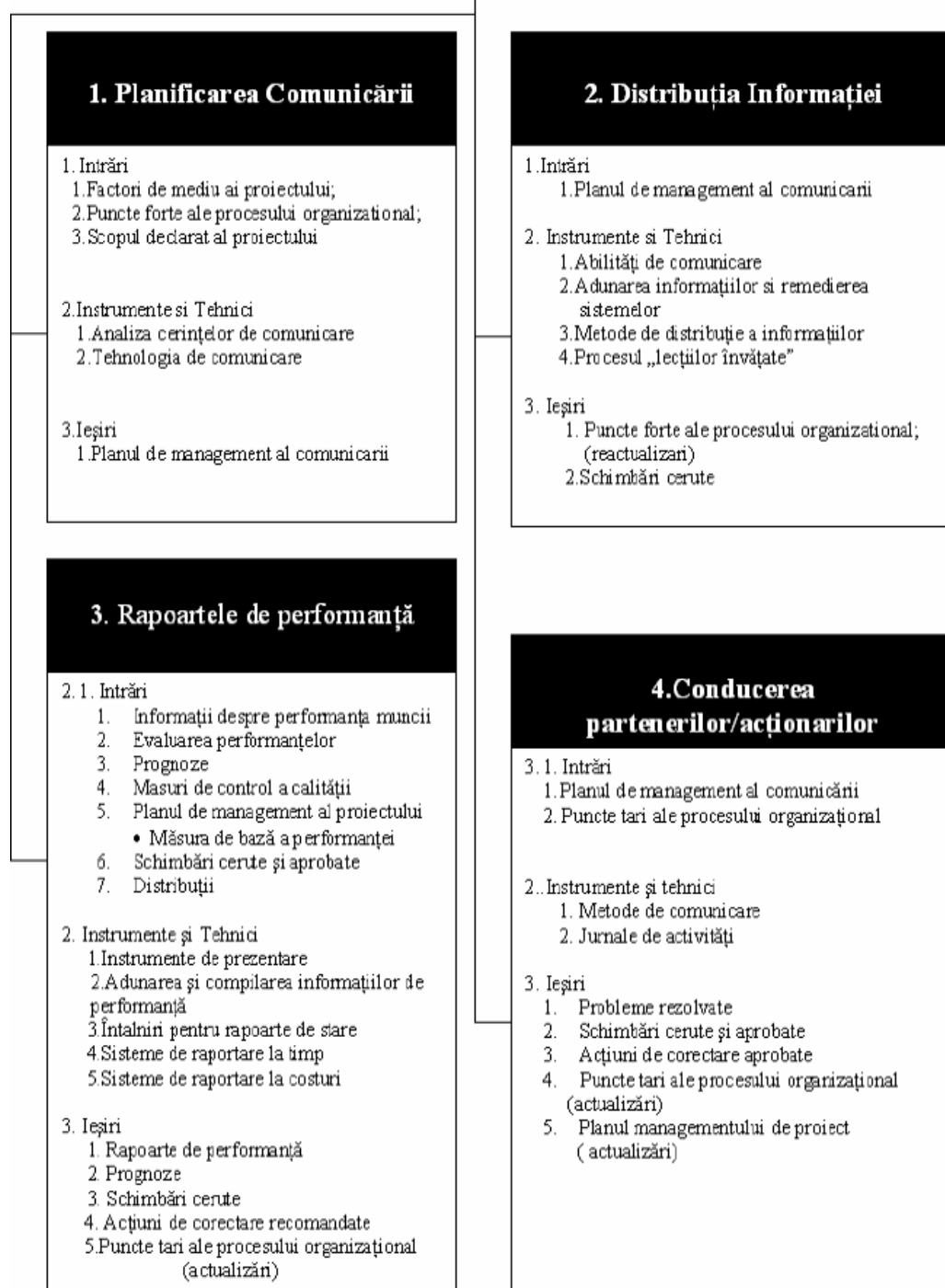


Fig. 9. Managementul comunicării în proiecte (Opran, Stan. 2008).

Asigurarea unui flux informațional corect și complet între toții membrii echipei de proiect și, deopotrivă, cu exteriorul, contribuie la consolidarea spiritului de echipă și la crearea unei culturi profesionale generatoare de performanță. Persoanele care nu obțin la timp toate informațiile de care au

nevoie se vor demotiva și vor înceta să mai depună efort pentru atingerea obiectivelor proiectului, în timp ce persoanele care sunt bombardate cu multe informații redundante vor deveni frustrați și vor ajunge să ignore marea parte a comunicării – ambele variante fiind total neproductive pentru bunul mers al proiectului.

De reținut!

Un management al comunicării eficient furnizează în timp util cantitatea optimă de informații tuturor celor vizați de mesaj.

2.2.5. Managementul timpului

Resursa timp reprezintă factorul cel mai greu de gestionat în cadrul unui proiect datorită faptului că el:

- ✓ nu poate fi stocat;
- ✓ nu poate fi schimbat;
- ✓ nu poate fi cumpărat;
- ✓ nu poate fi vândut;
- ✓ nu poate fi decât folosit.

Managementul timpului se referă la planificarea graficului de timp al realizării activităților, prin convertirea lor într-un program zilnic sau săptămânal, cu date de începere și de finalizare a fiecărei sarcini și cu repartizarea responsabilităților membrilor echipei, precum și la demersurile realizate în vederea respectării acestei planificări.

Managementul timpului este o sarcină atât a managerului de proiect, cât și a membrilor echipei, deoarece ea nu este în exclusivitate o **competență profesională**, ci include și o **abilitate personală**, care ține de gradul de autocunoaștere al fiecăruia, de capacitatea de dozare corespunzătoare a efortului și de gestionare a timpului astfel încât să rezulte un grad cât mai înalt de productivitate.

În vederea asigurării unui management al timpului cât mai eficient în cadrul proiectului se pot utiliza mai multe **strategii**:

❖ **planificarea** – vizează identificarea din timp a tuturor resurselor necesare pentru o activitate și asignarea lor în cantitățile optime pentru desfășurarea acesteia; pentru o planificare corectă în timp a activităților și resurselor este necesară cunoașterea:

- ✓ timpului disponibil total pentru activitățile ocazionate de derularea proiectului;
- ✓ timpului necesar desfășurării fiecărei activități și obținerii resurselor necesare acestora;
- ✓ limitelor de timp impuse de factori exteriori;
- ✓ potențialilor factori de risc care ar putea conduce la întârzierea activităților.

Planificarea desfășurării în timp a activităților din cadrul unui proiect poate fi ilustrată prin intermediul diagramei Gantt, aceasta oferind o perspectivă de ansamblu asupra utilizării resursei timp și

constituind totodată și un mijloc de control al încadrării în limitele de timp ale proiectului (vezi figura 10).

- ❖ **prioritizarea** – se referă la discriminarea între activitățile cu grad mare și cele cu un grad mic de impact asupra derulării proiectului și la stabilirea priorităților de care se va ține cont în realizarea activităților.

Una dintre metodele de priorizare ce poate fi utilizată este matricea urgent-important, ilustrată anterior. O altă astfel de metodă este cea bazată pe principiul Pareto, care poartă numele inventatorului său, Vilfredo Pareto, economist italian, și care, aplicat la managementul timpului, enunță faptul că 80% din rezultate sunt obținute în urma derulării a 20% dintre activități.

- ❖ **organizarea pe categorii a sarcinilor** – are în vedere gruparea sarcinilor sau activităților de același gen (care se realizează cu aceleași resurse, care presupun același gen de operații etc.) și pleacă de la premisa că o activitate repetitivă sau un automatism permite economisirea de timp în comparație cu trecerea de la o activitate la alta, care necesită un anumit interval de timp pentru adaptare (sau readaptare);
- ❖ **diviziunea muncii** – presupune valorificarea resurselor umane disponibile și a competențelor diferite ale acestora în aceeași unitate de timp pentru a realiza anumite sarcini, care la final, vor face parte din cadrul acelui rezultat final; spre exemplu, dacă o persoană se ocupă de copierea unor documente, alta de ștampilarea lor și alta de îndosărierea lor, dosarul final va fi gata într-un timp mai scurt decât dacă o singură persoană se va ocupa pe rând de fiecare dintre aceste operații.
- ❖ **efortul susținut** – studiile efectuate asupra efortului depus în cadrul unei activități arată că, adesea, diferențele dintre durata efortului depus pentru realizarea efectivă a activității și timpul scurs de la momentul începerii activității până la finalul ei sunt semnificative, pentru că efortul nu este unul susținut, ci este întrerupt de alte activități sau de perioade de deconcentrare; reducerea acestor întreruperi și exersarea unui efort mai susținut în realizarea sarcinii permite economisirea de timp;
- ❖ **corectitudinea execuției** – presupune evitarea greșelilor și găsirea unui ritm de lucru optim pentru fiecare persoană, astfel încât execuția activității să nu fie doar rapidă, ci și corectă; în caz contrar, repararea greșelilor este foarte costisitoare din perspectiva utilizării timpului și poate dura chiar mai mult decât dacă sarcina ar fi fost realizată corect de la bun început chiar dacă într-un ritm mai lent;
- ❖ **dubla verificare** – dubla verificare, fie de către aceeași persoană, fie de către persoane diferite (chiar mai recomandat) ale realizării activității este și ea o măsură de prevenire a strecurării greșelilor în activitate și de economisire a timpului, chiar dacă o verificare în plus poate fi considerată un consumator de timp; acest timp de abordare este recomandabilă mai ales în cazul activităților sau operațiilor cu rol critic în buna derulare a proiectului.

De reținut!

Leneșul mai mult aleargă și zgârcitul mai mult păgubește! (proverb românesc) 😊

Obiectiv/ activități *	Anul 1 [2006]			Anul 2 [2007]												Anul 3 [2008]											
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Obiectiv 1: Dezvoltarea unui agent inteligent pentru susținerea inovației de proces																											
Activitate I.1: Adaptarea metodelor avansate ale inovației de produs pentru inovația de proces [ARIZ, TRIZ-M, ASIT, USIT]	x	x	x	x																							
Activitate I.2: Generarea algoritmului pentru "agentul inteligent" utilizat în inovația de proces				x	x	x	x																				
Activitatea I.3: Identificarea și structurarea proceselor / sub-proceselor / activităților specifice sistemelor de afaceri din IMM-uri pentru implementarea lor facilă în structura aplicației software INOVEX	x	x	x	x	x	x	x	x	x																		
Obiectiv 2: Dezvoltarea unui sistem informatic expert pentru inovația de proces																											
Activitatea II.1: Planificarea calității pentru ingineria competitivă a produsului software INOVEX	x	x																									
Activitatea II.2: Analiza în domeniul problemă pentru dezvoltarea aplicației software INOVEX		x	x																								
Activitatea II.3: Dezvoltarea Use-Case-urilor pentru analiza tehnică a aplicației software INOVEX				x																							
Activitatea II.4: Design-ul aplicației software INOVEX (arhitectură, class design, design-ul bazei de cunoștințe) și concepția interfeței					x	x																					
Activitatea II.5: Proiectarea scenariilor de test						x	x																				
Activitatea II.6: Implementarea codului aplicației software INOVEX								x	x	x	x	x	x	x	x												
Activitatea II.7: Inspecție cod, testare aplicație software INOVEX și îmbunătățiri															x	x											
Activitatea II.8: Documentarea aplicației software INOVEX																x	x										

Fig. 10. Exemplu de diagramă Gantt.

2.3. Monitorizarea și controlul proiectului

Monitorizarea se referă la procesul de colectare sistematică și de analizare a informațiilor cu privire la respectarea planului de activități, a termenelor și a bugetului (Ursulețu și colab., 2006). El se realizează în baza unui **plan de monitorizare**, conceput în așa fel încât să permită verificarea regulată a progresului înregistrat pe calea atingerii obiectivelor propuse.

Controlul se referă la setul de instrumente și tehnici care pot fi utilizate pentru a regla evoluția proiectului într-o direcție sau alta în baza informațiilor parvenite în urma monitorizării și pentru a restructura demersul în cazurile în care rezultatele întârzie să apară.

Cele două procese sunt, practic, două fațete ale aceluiași aspect și nu pot fi dissociate în practică, așa cum rezultă și din figura 11.

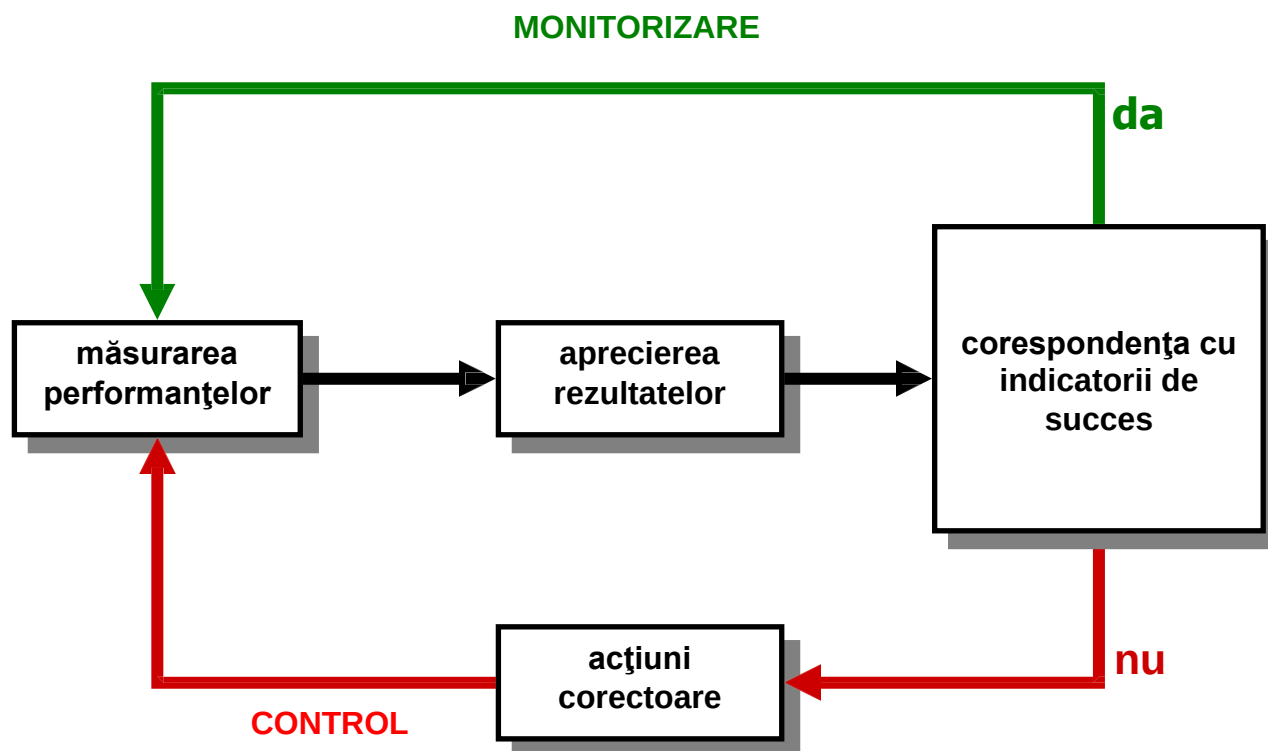


Fig. 11. Circuitul de monitorizare și control al proiectului.

Monitorizarea și controlul proiectului impune înglobarea cerințelor viitorilor beneficiari, crearea unui mod clar de priorizare a eforturilor și coordonarea factorilor care influențează desfășurarea proiectului. Toate acestea sunt corelate cu reducerea costurilor ce nu produc valoare adăugată și diminuarea șanselor ca unele activități să nu se desfășoare conform programării proiectului (Opran, Stan, 2008).

Din punct de vedere al managementului monitorizării și controlului proiectului, informațiile care indică modul în care situația reală se raportează la obiectivele din planificare sunt vitale și servesc la o bună gestionare a celorlalte procese de management. Informația de control are capacitatea:

- ✓ de a contribui la reducerea incertitudinii în viitor;
- ✓ de a influența deciziile manageriale privitoare la strategia proiectului și consecințele ei;
- ✓ de a asigura evidența consumurilor și costurilor ocazionate de desfășurarea activităților.

Pentru a asigura adaptarea și perfecționarea continuă a metodelor și procedeele de management, este necesar ca informațiile referitoare la rezultatele aplicării deciziilor să se întoarcă la organul emitent, asigurându-se astfel o buclă cu circuit închis a fiecărei activități a proiectului. Nu trebuie

să se întreprindă nici o acțiune fără posibilitate de control. Mai mult, criteriile după care se efectuează controlul trebuie să fie stabilite încă de la începutul proiectului.

Informațiile de control trebuie să ajungă direct la persoanele responsabile pentru ca acestea să poată aprecia eficacitatea metodelor utilizate și să propună măsurile menite să ducă la îmbunătățirea lor.

Lansarea informației trebuie făcută pe baza unei strategii coerente care trebuie să aibă în vedere cel puțin următoarele elemente:

- ✓ motivul solicitării de informații;
- ✓ sursa informațiilor;
- ✓ durata parvenirii informațiilor solicitate.

Ajustarea demersurilor de implementare a proiectului și controlul rezultatelor acestuia se referă adesea la gestionarea unei anumite resurse din cadrul proiectului, fapt pentru care măsuri specifice de control au fost deja prezentate când s-au tratat modalitățile specifice de management ale fiecărei resurse în parte.

CAPITOLUL 3.

EVALUAREA PROIECTELOR

3.1. Încheierea proiectului și evaluarea

Multe organizații consideră în mod greșit că un proiect se încheie odată cu terminarea ultimei activități programate; el însă nu se încheie până la realizarea unei evaluări serioase agreate de părți și finalizarea rapoartelor și a dosarelor. Nu este o perioadă prea creativă și activă – este o perioadă mai neplăcută, dar foarte importantă. Ea poate constitui un prim pas important spre un viitor proiect.

În funcție de particularitățile proiectului, faza de încheiere presupune o serie de acțiuni, cum ar fi:

- ✓ organizarea uni întâlniri cu conducerea organizațiilor implicate, cu beneficiarii și reprezentanții grupului țintă pentru a culege informații pentru evaluare;
- ✓ finalizarea contractelor cu furnizorii de echipamente, materiale, servicii etc.;
- ✓ transferul responsabilităților în cazul continuării activității sau al demarării altor proiecte;
- ✓ realocarea/ redistribuirea resurselor utilizate, pentru a putea fi folosite la alte proiecte sau în alte activități (inclusiv drepturile de proprietate intelectuală asupra materialelor realizate în cadrul proiectului);
- ✓ încheierea evidenței contabile, efectuându-se toate plățile și încheierea registrelor decasă;
- ✓ analiza rezultatelor proiectului și evaluarea propriu-zisă;
- ✓ includerea documentelor referitoare la rezultatele proiectului într-un raport final cu recomandări de viitor, care va fi prezentat finanțatorului (raportare).

Evaluarea proiectului reprezintă o componentă importantă a procesului de management al unui proiect, deoarece indică măsura în care implementarea este sau nu eficientă. De aceea, metodele prin care se realizează evaluarea proiectului vor fi determinate înainte de implementarea lui și vor avea în vedere atât perioadele intermediare de implementare, cât și finalul acesteia.

Modul de evaluare al proiectului descrie practic instrumentele și procedurile de evaluare, prin care se determină dacă obiectivele au fost sau nu îndeplinite și dacă metodele alese au fost sau nu adecvate. O evaluare eficientă trebuie să poată oferi răspuns la următoarele întrebări (Ursulețu și colab., 2006):

- ✓ în ce măsură proiectul și-a atins obiectivele propuse?
- ✓ în ce măsură atingerea acestor obiective poate fi atribuită în mod direct proiectului respectiv?
- ✓ în ce măsură proiectul s-a desfășurat conform planificării de timp și de buget propuse în cererea de finanțare?
- ✓ în ce măsură proiectul a respectat cerințele finanțatorului?

Evaluarea constă practic în aprecierea (de regulă independent de organizația care face implementarea) impactului pe care proiectul îl are asupra mediului, prin acesta din urmă înțelegându-se

nu doar mediul fizic, ci și mediul ecologic, economic, social, demografic și legal. Pe lângă studierea impactului, evaluatorul culege informații de la toate părțile implicate în proiect sau afectate de acesta. Raportul de evaluare conține *fapte, concluzii, recomandări, lecții învățate*.

Demersul de evaluare a proiectului are la bază o dublă natură a motivațiilor (Glica, Spiro, 2002):

a) **internă** – care vizează:

- ✓ posibilitatea de a aprecia adecvarea activităților;
- ✓ posibilitatea de a aprecia deciziile luate;
- ✓ posibilitatea de a aprecia performanțele organizației în raport cu standardele de performanță internă în vederea îmbunătățirii lor;
- ✓ posibilitatea de însușire a unor seturi de bune practici, ca urmare a analizei succeselor și eșecurilor;

b) **externă** – care vizează:

- ✓ posibilitatea ca finanțatorii să se asigure că fondurile sunt utilizate conform prevederilor din solicitarea de finanțare;
- ✓ oportunitatea organizației de a dovedi că derulează proiecte și asigură servicii necesare, care vin în întâmpinarea nevoilor beneficiarilor, la un nivel performanțial;
- ✓ oportunitatea organizației de a-și dovedi competitivitatea pe piață, prin prisma raportului cost-beneficii;
- ✓ posibilitatea de a aprecia performanțele organizației în raport cu standardele de performanță externă și de a compara activitatea sa cu cea a altor organizații similare.

Evaluarea optimă a unui proiect se realizează în mai multe **reprise**:

- ✓ în faza intermediară, pentru a corecta eventualele greșeli apărute;
- ✓ în faza de încheiere a proiectului;
- ✓ la câteva luni sau chiar la un an după încheierea proiectului – evaluări de urmărire;
- ✓ la distanțe de timp mai mari – succesele și lecțiile învățate pot adăuga aspecte noi viitoarelor proiecte, contribuind la dezvoltarea organizațională.

Procesul de evaluare al unui proiect poate fi defalcat în mai multe **etape**:

- ✓ identificarea obiectivelor;
- ✓ identificarea rezultatelor brute;
- ✓ separarea „masei inerțiale” și a efectelor de dislocare și de multiplicare (a efectelor care au apărut ca urmare a scurgerii timpului sau ca urmare a unor procese sociale naturale, separate de activitățile proiectului);
- ✓ identificarea beneficiilor nete ale proiectului;
- ✓ analiza efectelor indirecte.

Evaluarea unui proiect se concentrează în general pe patru **aspecte** (Hammer, Champy, 1993):

- ✓ resurse investite în proiect;
- ✓ activități desfășurate;
- ✓ rezultate obținute;
- ✓ beneficii realizate.

Indicatorii utilizați în procesul de evaluare al proiectelor pot fi deopotrivă cantitativi și calitativi, însă trebuie să se afle în strânsă legătură cu obiectivele propuse. Astfel, planul de evaluare trebuie să cuprindă referiri la modul în care vor fi culese informațiile cu privire la activitățile desfășurate, cum anume se va aprecia măsura în care obiectivele au fost atinse și s-au obținut rezultatele preconizate.

În procesul de evaluare a rezultatelor proiectului 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 (acest parametru oferă managerilor posibilitatea focalizării pe problemele sau pe slăbiciunile proiectului, ceea ce permite acționarea în sensul asigurării performanței);
- ✓ **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 vizat (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;
- ✓ **calitatea** – se analizează aspecte legate de calitatea serviciilor oferite în cadrul proiectului;
- ✓ **gradul de cunoaștere** – procentul celor care au cunoscut proiectul și 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” (A.N.D.Z.M., 2008, p. 7).

Evaluarea unui proiect nu se limitează însă la evaluarea rezultatelor sale. Ea are mai multe fațete și cuprinde mai multe tipuri de „**proces**“:

- 1) **evaluarea procesului de realizare a proiectului** (management, proceduri, mecanisme, relații, învățare, soluții);
- 2) **evaluarea performanțelor proiectului, prin raportare la obiective** (eficacitatea proiectului: obiective realizate/ obiective planificate, cantitatea și calitatea rezultatelor; eficiența proiectului: rezultate/ resurse, costuri reale/ costuri planificate);
- 3) **evaluarea impactului proiectului** (participare la program, vizibilitate, efecte de multiplicare, efecte de antrenare, efecte de distorsionare, efecte întâmplătoare, neintenționate, auxiliare);
- 4) **evaluarea sustenabilității proiectului** (financiară: auto-finanțare; organizațională: resursele umane; de piață: continuitatea la schimbări)” (Alaiba, 2007).

Din perspectiva metodelor de evaluare, se utilizează în general mixuri de metode cantitative și calitative. Dintre cele mai frecvent utilizate metode de evaluare fac parte:

- ✓ **documentarea** – este o tehnică care presupune adunarea de informații utilizând documentele oficiale ale inițiatorului, materialele promoționale folosite, datele statistice etc.;

- ✓ **chestionarul** – este folosit pentru obținerea unor informații de la un număr mare de persoane și pentru asigurarea prelucrării statistice într-un timp scurt; este metoda cel mai frecvent folosită pentru a măsura impactul pe care proiectul l-a avut asupra membrilor din comunitate;
- ✓ **interviul** – este folosit pentru a obține informații de profunzime legate de modul în care diferite persoane s-au implicat în cadrul proiectului, pentru informatorii cheie (autorități locale, parteneri, specialiști și oameni din comunitate) care pot interpreta efectele pe care le-a avut proiectul în comunitate;
- ✓ **focus grupul** – este un „interviu de grup, focalizat pe o anumită temă, strict delimitată, care este condus de un moderator și face parte din categoria metodelor calitative de culegere a datelor pentru analiza percepțiilor, motivațiilor, sentimentelor, nevoilor și opiniilor oamenilor” (Cojocaru, 2003); această metodă poate fi folosită pentru testarea impactului pe care l-a avut proiectul asupra diferitelor grupuri țintă, pentru identificarea practicilor eficiente etc.
- ✓ **observația** – este o metodă care urmărește să surprindă de la fața locului modul în care se desfășoară o anumită activitate; ea poate fi folosită pentru evaluarea participării și implicării echipei de proiect, a partenerilor și beneficiarilor proiectului.

Sursele de informare relevante pentru procesul de evaluare al proiectului includ: personalul implicat în proiect, voluntarii participanți, membri ai comunității, reprezentanți ai partenerilor, reprezentanți ai autorităților locale, documentația inițiatorului, articole mass-media etc.

Evaluarea proiectului este un proces complex, repetitiv 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 (Alaiba, 2007).

Rezultatele evaluării sunt expuse în cadrul rapoartelor de activitate alcătuite pe parcursul și la finalul proiectului. Raportarea derulării proiectului se face conform cerințelor contractului (în forma și limba specificate, în numărul de exemplare, cu subiectele și periodicitatea solicitate).

Raportarea implică de obicei:

- ✓ rapoarte intermediare;
- ✓ raport final;
- ✓ rapoarte de evaluare;
- ✓ rapoarte speciale – la cererea autorității contractante.

În general, un raport are două părți:

- a) **raportul narativ sau tehnic** – trebuie să fie o reprezentare fidelă a modului în care s-a desfășurat proiectul, însă textul trebuie să fie formulat scurt și la obiect, concentrându-se asupra aspectelor care ar putea interesa persoane din afara organizației, cum ar fi de pildă finanțatorii;
- b) **raportul financiar** – trebuie să arate clar și precis cum anume au fost utilizate fondurile; trebuie prezentate toate cheltuielile realizate în cadrul proiectului, acesta fiind cel mai simplu mod de a compara cheltuielile planificate cu cele realizate efectiv; pentru liniile de buget în care variațiile depășesc procentul de 10%, sunt necesare explicații și justificări (Lubani, 2002).

Este important ca raportul financiar să coreleze și să se potrivească cu raportul narativ.

Raportul narativ final conține următoarele elemente:

- ✓ introducere;
- ✓ obiective și activități;
- ✓ rezultate, obiective atinse;
- ✓ obstacole, probleme, schimbări (de ce au fost necesare? lecții învățate)
- ✓ semnale din partea grupului-țintă al proiectului;
- ✓ direcții de continuare a proiectului;
- ✓ anexe (copii sau exemplare ale materialelor realizate – afișe, pliante, studii, publicații, buletine informative etc.).

Atât raportarea narativă, cât și cea financiară trebuie să fie exacte și să prezinte informația corect și concret pe baza informațiilor culese și a evaluării realizate.

3.2. Factori de reușită ai proiectelor

Succesul unui proiect depinde în primul rând de modul în care este gândit, dar și de modul în care este implementat. Sunt mulți factori care contribuie la succesul sau eșecul unui proiect, chiar și după ce acesta a fost declarat câștigător al unei finanțări.

Caracteristicile unui proiect de finanțare de succes (Dessler, 1997; Constantin, Bontoi, 2006):

- ✓ cererea de finanțare este clar și logic elaborată și ușor de studiat, chiar dacă ideea proiectului nu este neapărat extrem de novatoare;
- ✓ încadrare foarte bună în obiectivele și prioritățile programului de finanțare;
- ✓ planificare atentă care poate fi respectată la implementare;
- ✓ indicatori clar definiți, măsurabili;
- ✓ posibilitatea de continuare a proiectului în condiții normale după terminarea finanțării nerambursabile;
- ✓ bugetul este clar și suficient de detaliat;
- ✓ cheltuielile identificate în buget sunt absolut necesare pentru funcționarea proiectului;
- ✓ veniturile au o probabilitate mare de a fi obținute;
- ✓ persoanele care vor lucra în cadrul proiectului au experiența necesară pentru a desfășura activitățile de care sunt responsabile;
- ✓ solicitantul are experiență în managementul de proiecte;
- ✓ există o comunicare foarte bună între beneficiar și finanțator, începând din faza de elaborare a proiectului și continuând pe parcursul implementării sale.

Motive pentru care eșuează proiectele de finanțare (Mathis, Nica, Rusu, 1997):

- resurse insuficiente, datorate unei estimări greșite a acestora sau cenzurii bugetare aplicate de finanțator;
- setarea unor termene imposibile, nerealiste;
- comunicare defectuoasă între solicitantul de finanțare și finanțator, între partenerii de proiect sau în cadrul echipei de proiect;

- organizarea defectuoasă a echipei de proiect – fiecare membru trebuie să aibă anumite sarcini, anumite obiective și anumite termene de realizare a lor;
- scăderea moralului echipei de proiect, datorită dificultăților întâmpinate în implementarea proiectului;
- absența sprijinului sau diminuarea acestuia din partea finanțatorului (nefurnizarea de informații complete sau la timp, întârzierea confirmării de acceptare a rapoartelor periodice, întârzierea tranșelor de finanțare etc.);
- pierderea din vedere a scopului proiectului, datorată fluctuației unor parametri sau a lipsei de viziune a solicitantului de finanțare;
- propunerea unor obiective care necesită o perioadă mare de timp pentru a fi atinse sau pentru a putea fi măsurate;
- lipsa de structură a planului de monitorizare continuă sau lipsa materialelor și instrumentelor potrivite pentru a desfășura activitățile aferente acestui demers;
- lipsa de implicare a clienților, a populației-țintă în activitățile proiectului;
- birocrăția excesivă și instabilitatea reglementărilor și a documentației;
- lipsa de pregătire și experiență a managerului de proiect.

BIBLIOGRAFIE

- AGENȚIA NAȚIONALĂ PENTRU DEZVOLTAREA ZONELOR MINIERE (2008). *Crearea capacității instituționale la nivelul comunităților – dezvoltarea capacității comunităților miniere. Suport de curs.* World Wide Web: http://www.comunitati-miniere.ro/Sites/cm/Files/Modul_6_Monitorizarea_si_evaluarea_proiectului.doc. Accesat iunie-iulie 2011.
- ALAIBA, V. (2007). *Sisteme expert în evaluarea proiectelor tehnice.* World Wide Web: http://profs.info.uaic.ro/~alaiba/mw/index.php?title=Sisteme_expert_%C3%AEn_evaluarea_proiectelor_tehnice. Accesat iunie-iulie 2011.
- COJOCARU, D. (2003). "Focus grupul – tehnică de cercetare a socialului", în *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, vol. 3/2003, Iași: Editura Lumen.
- CONSTANTIN, F., BONTOI, T. (2006). *Managementul ciclului de proiect.* World Wide Web: http://www.startafacere.ro/Management%20de%20proiect/m_pr_3.html. Accesat iunie-iulie 2011.
- CORNESCU, V., MARINESCU, P., CURTEANU, D., TOMA, S. (2004). *Management – de la teorie la practică.* București: Editura Universității.
- DESSLER, G. (1997). *Human Resource Management*, 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- GLICA, L., SPIRO, J. (2002). *Principalele preocupări ale managementului de proiect.* București: Editura Didactică și Pedagogică.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation.* New York: Harper Business.
- LUBANI, E. (2002). *Dezvoltarea abilităților ONG – Managementul proiectului.* Szentendre, Ungaria: Centrul Regional de Mediu pentru Europa Centrală și de Est.
- MATHIS, R. L., NICA, P. C., RUSU, C. (1997). *Managementul resurselor umane.* București: Editura Economică.
- MINISTERUL AFACERILOR EUROPENE (2009). *Consilier european*, nr. 9. World Wide Web: <http://www.dae.gov.ro/admin/files/Consilier%20European%20Nr%209.pdf>. Accesat iunie-iulie 2011.
- MINISTERUL FINANȚELOR PUBLICE (2011). *Ghid pentru achiziții publice.* World Wide Web: www.achizitii-publice.ro. Accesat iunie-iulie 2011.
- MINISTERUL TINERETULUI ȘI SPORTULUI (2000). *Condiții generale pentru finanțarea programelor de tineret – îndrumător.* București: Editura Didactică și Pedagogică.
- OPRAN, C-tin, STAN, S. (2008). *Managementul proiectelor.* București: Editura Comunicare.ro.
- PATTON, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Re-search Methods.* Newbury Park, CA: Sage.
- POPESCU, E., BARTON, T. (coord., 2001). *Managementul proiectului – ghid pentru formatori și cadre didactice.* București: Editura Tipogrup Press.
- ROSSI, P. H., FREEMAN, H. E. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach (5th Edition).* New York: McGraw Hill.
- RUSSU, C. (1993). *Management.* București: Editura Expert.

- SCARLAT, C., GALOIU, I. H. (2002). *Manual de instruire avansată în managementul proiectelor (PCM)*. București.
- TELLIER, Y., ROVENȚA-FRUMUȘANI, D. (1999). *Resurse umane și dezvoltare organizațională*. București: Editura București.
- TORRINGTON, D., HALL, L. (1995). *Personnel Management*. London, GB: Prentice Hall.
- URSULEȚU, M., NEAGU, I. F., BURA, A. M., ECOBICI, T., CLĂBESCU, G., POPESCU, D., COZMACIUC, M., COTUN, C., ARJOCA, S. G., OANCEA, G., MILIAN, D., ALBU, F. (2006). *Instrumentele structurale ale Uniunii Europene – Fondurile Structurale și Fondul de Coeziune*. World Wide Web: <http://www.slideshare.net/aleinadpopescu/brosurafonduristructurale>. Accesat iunie-iulie 2011.

GLOSAR

ACHIZIȚII PUBLICE – suma tuturor proceselor de planificare, stabilire a priorităților, organizare, publicitate și de proceduri, în vederea realizării de cumpărări de către organizațiile care sunt finanțate total sau parțial de bugete publice (europene, naționale centrale sau locale, donori internaționali).

ANALIZA MUNCII – procedura prin care sunt stabilite sarcinile înglobate în cadrul fiecărui post și caracteristicile individuale necesare angajaților pentru a îndeplini aceste sarcini.

AUTORITATE CONTRACTANTĂ – autoritate sau instituție publică de interes local sau general ori persoană juridică care desfășoară activități de interes public fără caracter comercial (care fie este finanțată din fonduri publice, fie se află în subordinea unei autorități sau instituții publice, fie mai mult de jumătate din numărul membrilor din cadrul organelor de conducere sau de supervizare sunt numiți de către o autoritate sau o instituție publică) ori persoană juridică de drept privat care desfășoară activități relevante în unul dintre sectoarele de utilități publice (apă, energie, transporturi și telecomunicații) și care se află, direct sau indirect, sub influența dominantă a uneia dintre persoanele juridice de mai sus sau beneficiază de drepturi speciale sau exclusive pentru desfășurarea unor astfel de activități – entități care sunt obligate, conform legislației în vigoare, să desfășoare și să conducă procese de achiziții publice.

CONTRACT DE ACHIZIȚII PUBLICE – actul juridic cu titlu oneros, încheiat în formă scrisă, între autoritatea contractantă și contractant. Obiectul acțiunii contractului de achiziție publică poate fi reprezentat de unul sau mai multe produse, una sau mai multe lucrări de construcții, unul sau mai multe servicii etc.

CONTROL PROIECTULUI – setul de instrumente și tehnici care pot fi utilizate pentru a regla evoluția proiectului într-o direcție sau alta în baza informațiilor parvenite în urma monitorizării și pentru a restructura demersul în cazurile în care rezultatele întârzie să apară.

DIVIZIUNEA MUNCII – împărțirea unui proces de producție în mai multe sectoare specializate.

EVALUAREA PROIECTULUI – componentă a procesului de management al unui proiect care indică măsura în care implementarea a avut succes și au fost atinși indicatorii prognozați inițial.

IMPLEMENTARE (a proiectului) – transpunerea în practică a ideii de proiect și realizarea activităților planificate pentru a atinge obiectivele propuse.

MANAGEMENT DE PROIECT – procesul de planificare și de coordonare, cu claritate și transparență, a activităților proiectului în vederea atingerii scopului și a obiectivelor propuse în conformitate cu standardele de performanță propuse, la termenele prevăzute și utilizând resursele alocate.

MANAGEMENT FINANCIAR – setul de instrumente și tehnici prin care se asigură gestionarea resurselor financiare.

MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL – procesul de gestionare mai extinsă a resurselor pe o perioadă de timp foarte lungă sau chiar nelimitată pentru un scop mai general, cum ar fi obținerea de profit sau apărarea drepturilor omului.

MANAGEMENT STRATEGIC – vezi MANAGEMENT ORGANIZAȚIONAL.

MANAGEMENTUL RESURSELOR MATERIALE ȘI TEHNICE – gestionarea utilizării optime a materialelor și echipamentelor.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE – complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia cât și satisfacerea nevoilor angajaților.

MANAGEMENTUL TIMPULUI – set de instrumente și tehnici de planificare a graficului de timp al realizării activităților și de măsuri luate în vederea respectării acesteia.

MATRICEA URGENT-IMPORTANT – matrice rezultată în urma intersecției a două axe reprezentând criterii decizionale generale (urgență și importanță), cu patru cadrane, fiecare cadran cuprinzând o categorie de priorități care poate dirija procesul decizional înspre o alternativă sau alta.

MONITORIZAREA PROIECTULUI – procesul de colectare sistematică și de analizare a informațiilor cu privire la respectarea planului de activități, a termenelor și a bugetului.

PRIORITIZARE – discriminare între activitățile cu importanță crescută și cele cu importanță scăzută pentru un anumit obiectiv sau pentru o anumită persoană și stabilirea ordinii priorităților de care se va ține cont în realizarea lor.

PROCES DE ACHIZIȚII PUBLICE – ansamblul activităților ce se întreprind pentru: atribuirea, încheierea, îndeplinirea unui contract de achiziție publică și prin care se dobândesc, definitiv sau temporar, produse, lucrări sau servicii.

PROGRAM – componentă a politicii naționale sau regionale, cu o durată foarte lungă sau nedefinită și cu un buget global, modificabil, care include mai multe proiecte direcționate spre dezvoltarea comunitară și îmbunătățirea calității vieții.

PROIECT – (1) rezultat al procesului de concepție și redactare a unei solicitări de finanțare; (2) înșiruire de activități limitate de timp, resurse și buget, cu început și sfârșit bine stabilite și orientate spre atingerea unui obiectiv bine definit.

RAPORTARE – prezentarea, în cadrul unui raport compus din două părți (raport narativ sau tehnic și raport financiar), a documentelor referitoare la rezultatele proiectului și a eventualelor recomandări pentru viitor, conform cerințelor contractului încheiate cu finanțatorul.

RECRUTARE – activitatea de căutare și atragere în organizație (în proiect) a unui grup de persoane capabile și interesate să ocupe posturile vacante.

SELECȚIE – procesul prin care sunt aleși, dintre candidații recrutați, cei care corespund posturilor și care vor primi oferta de angajare.