

UNIVERSITATEA VIRTUALĂ DE AFACERI

# Managementul proiectelor

---



Alina Bârgăoanu

Managementul proiectelor

- CURS -

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparțin Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative,  
Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy”

Strada Povernei 6-8, București  
Tel./fax: (021) 313.5895  
E-mail: [editura@comunicare.ro](mailto:editura@comunicare.ro)  
[www.comunicare.ro](http://www.comunicare.ro)

Proiect finanțat de Uniunea Europeană prin PHARE și Guvernul României.

# Cuprins

<b>Introducere. Managementul proiectelor – un nou mod de a gândi și de a acționa .....</b>	<b>7</b>
I. Proiectul – o foaie de parcurs pentru o destinație clară .....	7
II. Managementul proiectelor – eforturi de profesionalizare .....	9
III. Viitorul aparține organizațiilor centrate pe proiecte .....	10
<b>Proiectele – modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei organizații .....</b>	<b>11</b>
I. Planificare, proiect, managementul proiectelor, program, subproiect.....	11
II. „Ingrediente” prezente în orice proiect .....	12
1. Cuvinte cheie .....	12
2. Potențiale riscuri .....	14
3. Ideea de proiect precede căutarea sursei de finanțare .....	14
<b>Managementul proiectelor – noțiuni de bază.....</b>	<b>17</b>
I. Principii fundamentale .....	17
1. Principiul angajamentului .....	17
2. Principiul succesului predefinit .....	17
3. Principiul eficienței/consistenței interne/interdependenței .....	18
4. Principiul strategiei.....	18
5. Principiul controlului .....	18
6. Principiul canalului unic de comunicare.....	18
7. Principiul mediului de lucru stimulativ .....	19
II. Etape ale managementului proiectelor .....	19
1. Conceperea, formularea ideii de proiect .....	19
2. Planificarea (redactarea propunerii de proiect).....	20
3. Declanșarea proiectului (formarea echipei) .....	21
4. Derularea proiectului (faza de execuție) .....	22
5. Monitorizarea/ controlul proiectului .....	23
6. Închiderea proiectului și acceptarea oficială a rezultatelor acestuia .....	25
III. Greșeli frecvente .....	26
IV. Domeniile de expertiză ale managerului de proiect .....	27
1. Managerul de proiect creează perspectiva.....	27
2. Managerul de proiect – standarde de performanță .....	27
3. Nouă procese care compun managementul proiectelor .....	28
<b>Managementul riscului .....</b>	<b>33</b>
I. Managementul riscului seamănă cu un control medical.....	33
1. Stabilirea diagnosticului/cartografierea riscului .....	33
2. Tratamentul .....	34
3. Controlul și monitorizarea rezultatelor .....	34

II. Riscurile – o problemă de probabilitate și de impact .....	35
1. Semnificația unui factor de risc .....	35
2. Eliminarea completă a riscului – o utopie.....	36
III. Riscul redefinit în termeni de oportunitate .....	37
<b>Proiectele cu finanțare nerambursabilă.....</b>	<b>39</b>
I. Caracteristici ale proiectelor cu finanțare nerambursabilă .....	39
II. Erorile de planificare se transformă în mod automat în erori de execuție.....	40
1. Proiectele eșuează dacă nu sunt bine planificate .....	41
2. Propunerea de proiect are valoare de document oficial .....	41
III. Pași care trebuie parcurși pentru a redacta o propunere de proiect.....	42
<b>Cum se completează un formular de candidatură .....</b>	<b>47</b>
I. Elemente tipice prezente într-un formular de candidatură.....	47
1. Pagina de titlu sau pagina de deschidere.....	47
2. Datele generale despre instituția promotoare .....	49
3. Datele generale despre proiect .....	49
4. Rezumatul propunerii.....	50
5. Obiectivele generale .....	51
6. Obiectivele specifice .....	51
7. Justificarea propunerii .....	52
8. Planul de lucru/ Activitățile .....	55
9. Rezultatele preconizate – descriere detaliată.....	57
10. Impactul .....	58
11. Durabilitatea proiectului și modalități de finanțare ulterioare.....	59
12. Metodele de diseminare .....	59
13. Evaluarea riscului .....	60
14. Parteneriatul .....	61
15. Bugetul .....	62
16. Managementul proiectului.....	62
17. Anexele.....	63
II. Întocmirea bugetului.....	64
1. Tipuri de cheltuieli .....	64
2. De ce proiectele depășesc costurile planificate?.....	65
3. Alte recomandări privind bugetul .....	65
III. Recomandări privind propunerea în ansamblu .....	67
IV. Cum se evaluează un formular de candidatură .....	70
1. Criterii administrative.....	70
2. Criterii legate de propunerea propriu-zisă .....	70
3. Elemente care conduc la aprobarea unei cereri de finanțare - concluzii .....	70
4. Ce fac dacă propunerea este respinsă? .....	72
V. Ce se întâmplă după ce propunerea a fost aprobată? .....	72
<b>Glosar .....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>83</b>

# Introducere. Managementul proiectelor – un nou mod de a gândi și de a acționa

## I. Proiectul – o foaie de parcurs pentru o destinație clară

„Proiect” a devenit unul dintre cele mai utilizate cuvinte ale vocabularului de afaceri în general și ale vocabularului actual al limbii române. Acest lucru se întâmplă deoarece ne confruntăm cu o explozie reală de proiecte la nivelul economiei mondiale. Tendința există – poate chiar mai pregnant – și la nivelul Uniunii Europene. Proiectele de orice tip, mari sau mici, de anvergură sau la scară mai redusă reprezintă modalitatea prin care organizațiile supraviețuiesc în mediul economic actual.

Proiectele au devenit atât de complicate, de diversificate și de complexe, încât s-a creat și o anumită teamă în jurul lor, un tip de percepție potrivit căreia derularea unui proiect reprezintă o performanță aproape ieșită din comun, care poate fi realizată doar de un număr restrâns de „inițiați”. Ca și în cazul altor domenii, teama provine de multe ori din neștiință. După cum subliniază un autor de succes, „principiile managementului proiectului sunt simple, iar cea mai complexă tehnică necesită maxim 10 minute pentru a fi asimilată”<sup>1</sup>. Nu împărtășim în totalitate această perspectivă – încurajatoare, de altfel. Atunci când proiectul presupune câteva zeci sau chiar sute de activități, când aceste activități sunt dependente unele de altele – unele se desfășoară în paralel, altele sunt interdependente, în sensul că începutul lor depinde de încheierea (cu succes) a altora, atunci când resursele, de o varietate deosebită, trebuie alocate în momente de timp diferite, în cantități diferite, când finanțarea provine din mai multe surse, când banii de la o anumită sursă vin în tranșe, când există mai mulți parteneri cu diverse grade de implicare în proiect, când echipa de proiect este asamblată din diferite departamente ale organizației, când o parte din activități este subcontractată către terți, managementul proiectelor începe să devină o activitate cât se poate de complexă și de riguroasă, în nici un caz ușoară sau care poate fi abordată superficial.

Dacă este abordat cu profesionalism, managementul proiectelor nu este o activitate simplă. Dar ceea ce poate fi afirmat cu destulă siguranță este că abilitățile și cunoștințele necesare pentru a putea atinge performanța în domeniu sunt clare. Același autor citat mai sus arăta că „tehnicile și competențele asociate managementului proiectului trebuie privite mai degrabă ca un (nou) mod de a gândi, un mod de a comunica, un mod de a acționa”<sup>2</sup>. Noutatea modului de a gândi provine din faptul că proiectul poate fi văzut ca o înlănțuire de activități care produc rezultate măsurabile/cuantificabile. Această înlănțuire se creează, se proiectează pornind de la sfârșit, adică de la modalitatea în care sursa de finanțare a proiectului definește rezultatul final. Managementul proiectelor reprezintă un mod de a acționa pe baza unui plan riguros, pentru a atinge unele obiective formulate cât mai limpede posibil, într-o perioadă limitată de timp și cu resurse limi-

---

<sup>1</sup> Stanley E. Portny, *Project Management for Dummies*, Wiley Publishing, Inc. 2001, p. 2.

<sup>2</sup> Stanley E. Portny, *idem*.

tate. În termeni și mai simpli, managementul proiectelor înseamnă muncă susținută, ghidată de un plan riguros. Planul unui proiect poate fi comparat cu o „foaie de parcurs”, pentru o destinație clară, iar calea cea mai scurtă sau cea mai eficientă pentru a atinge respectiva destinație este stabilită înainte de a porni la drum.

De multe ori, cuvântul este folosit în mod excesiv sau inadecvat, iar înțelegerea proceselor și a activităților care pot fi reunite sub această denumire pendulează între două extreme: de la ideea că, în zilele noastre, „totul este (sau a devenit) un proiect”, până la cea opusă, că proiectele există de când lumea, că nu există nimic nou care să justifice proeminența – chiar centralitatea acestui concept – în activitatea de management, că discuția cu aer de profesionalism și tehnicitate în jurul „proiectelor” nu reprezintă decât un „moff”, o modă trecătoare.

Este adevărat că, astăzi, managementul proiectelor include și o notă legată de modă<sup>3</sup>. Titlul de „manager de proiect” este în vogă, sună bine, impune, atrage un tip de respect amestecat cu admirație. Dar utilizarea obositoare a termenilor de „proiect”, „managementul proiectului”, „activitatea prin proiecte”, „managementul prin proiecte”, „manager de proiect” poate conduce la erodarea prestigiului și a statutului activităților și profesiei respective.

Pornind de la aceste considerații, vom începe prima parte a lucrării prin anumite precizări – considerăm noi lămuritoare – cu privire la posibile definiții ale proiectului, ale organizației centrate pe proiecte și ale managementului de proiect. După expunerea principiilor fundamentale ale managementului proiectelor, vom dedica o secțiune etapelor pe care le parcurge orice proiect, denumite și ciclurile de viață ale proiectelor - conceperea; planificarea/dezvoltarea ideii de proiect, declanșarea proiectului/formarea echipei, derularea/execuția, monitorizarea, închiderea.

Domeniile de expertiză ale managementului proiectelor – în număr de nouă – vor atrage atenția asupra faptului că profesia de manager de proiect este una deosebit de complexă, care reunește abilități și deprinderi dintre cele mai diverse, între care cele referitoare la managementul riscului și managementul armonizării proiectului sunt cele mai noi. În sfârșit, dedicăm o secțiune de sine stătătoare managementului riscului, văzut nu atât drept o modalitate de a evita evenimentele negative, cât o cale de a face față incertitudinii și de a o exploata prompt în propriul avantaj.

A doua parte a lucrării are un caracter prin excelență aplicat, constituind un ghid practic de elaborare a unei propuneri de proiect. Recomandările sunt formulate mai ales cu referire la proiectele care ținesc obținerea unei finanțări nerambursabile, dar considerăm că ele pot fi urmate cu șanse considerabile de succes în cazul oricărui tip de proiect. Sugestiile oferite sunt întotdeauna urmate de exemple extrase din propuneri reale de proiecte, majoritatea câștigătoare. Ne exprimăm încrederea că parcurgerea acestor exemple și adoptarea unora dintre recomandări vor înlătura teama asociată momentului în care trebuie să treceți la elaborarea propunerii, vor face din această activitate – deosebit de laborioasă și de minuțioasă – una antrenantă și chiar plăcută, oricum, una pe care să o puteți desfășura cu succes.

---

<sup>3</sup> Un articol recent (2002) al celebrei reviste „Fortune” arată, pe baza unui studiu, că profesia de manager de proiect reprezintă, în acest moment, opțiunea profesională cea mai atractivă.



## II. Managementul proiectelor – eforturi de profesionalizare

Se poate afirma cu destulă siguranță că proiectele – văzute simplu ca acțiuni constrânse de timp și ghidate de un obiectiv precis – caracterizează, în general, acțiunea umană. Istoria ne oferă exemple de proiecte celebre, complexe, sofisticate, derulate de-a lungul multor ani, care au produs rezultate remarcabile, cum ar fi construirea Piramidelor sau a Marelui Zid Chinezesc.

Cu toate acestea, ca domeniu complex, de sine stătător, managementul proiectelor datează aproximativ din perioada celui de-al doilea război mondial. Un manual de specialitate<sup>4</sup> consideră că momentul care marchează transformarea managementului proiectelor în disciplină și profesie de sine stătătoare îl reprezintă derularea Proiectului Manhattan, care avea ca obiectiv construirea bombei atomice. Un proiect de o asemenea anvergură a necesitat o disciplinare a eforturilor umane și materiale și a impus o abordare sistematică a metodelor de management. Proiectul Manhattan a atras atenția asupra nevoii de specialiști în managementul proiectului, ca o categorie profesională distinctă de cele implicate în mod tradițional într-un proiect. După aceea, presiunile pentru structurarea activității pe proiecte, pentru creșterea profesionalismului cu care sunt conduse proiectele au venit mai ales dinspre domeniul informaticii și al industriilor de înalte tehnologii, către care s-au îndreptat cu preponderență substanțiale fonduri de cercetare și dezvoltare. Treptat, managementul proiectelor a trecut din zona marilor companii private și în sectorul public. Astăzi, managementul proiectelor începe să devină o opțiune și o direcție urmate de universități, ministere, agenții guvernamentale, industrii de apărare și aerospațiale, primării, prefecturi, asociații, întreprinderi mici și mijlocii, organizații neguvernamentale, fundații, școli etc.

După cel de-al doilea război mondial, intensificarea competiției economice la nivel global a impus un nou mod de a concepe dezvoltarea în termeni de proiect. Accentul se pune pe elaborarea și implementarea strategiilor coerente de dezvoltare, pe planificare și organizare, deci pe proiect. Această tendință este cu atât mai pregnantă la nivelul Uniunii Europene unde, sub impactul necesităților de integrare, managementul proiectelor tinde să devină principala formă de existență în mediul economic.

Universitățile (mai ales cele americane) au răspuns prompt noilor realități și tendințe și au dezvoltat programe academice de managementul proiectelor, inițial sub formă de ateliere, module, secții, ajungând cu timpul până la studii universitare complete, programe de masterat sau chiar doctorate. Pentru a ocupa postul de „manager de proiect” (la un nivel performant), este suficientă pregătirea de tip MBA, sau licența în Management organizațional, de exemplu. Dar, există din ce în ce mai multe solicitări pentru studii focalizate pe managementul proiectelor și universități de prestigiu încep să ofere programe complete – Boston University, George Washington University, Berkeley University (Statele Unite), Manchester University (Marea Britanie), Projekt Management Group – Wirtschaftsuniversität Wien<sup>5</sup> (Austria), Athabasca University (Canada), Ecole Supérieure de Commerce de Lille (Franța).

---

<sup>4</sup> Eric Verzuh, *The Fast Forward MBA in Project Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.

<sup>5</sup> Universitatea de Studii Economice și de Management al Afacerilor de la Viena.

### III. Viitorul aparține organizațiilor centrate pe proiecte

Amploarea managementului proiectelor ca modalitate de a susține competiția economică, de a răspunde mediului economic din ce în ce mai solicitant a condus la apariția unui nou tip de organizație – *organizația centrată pe proiecte*. În cazul unei astfel de organizații, performanța nu se mai măsoară, spre exemplu, în funcție de soliditatea organigramei, ci în funcție de capacitatea de a se adapta la proiecte și în funcție de consistența portofoliului de proiecte. Valoarea organizației nu se mai măsoară după numărul de angajați. Competența profesională nu mai este nici ea o valoare în sine, ceea ce contează mai mult este viteza cu care angajații își unesc abilitățile și cunoștințele pentru a găsi o soluție la o problemă comună, precum și viteza cu care, o dată rezolvată problema (o dată încheiat proiectul), angajații formează combinații diferite pentru a rezolva o nouă problemă.

Afirmația că viitorul aparține organizațiilor orientate pe proiecte nu constituie o exagerare. Flexibilitatea și adaptabilitatea care caracterizează acest tip de organizație permit permanenta regrupare și reorganizare a resurselor umane și informaționale. Proiectele reprezintă modalitatea prin care organizațiile se adaptează contextelor în schimbare. Ele sunt punctele de stabilitate, iar organizațiile devin fluide și gravitează în jurul lor<sup>6</sup>.

Organizația centrată pe proiecte nu mai este compusă din departamente care lucrează fiecare pe diferite segmente ale unui proiect. Proiectul este, de astă dată, cel care impune structurarea pe departamente: departamentul de producție al proiectului 1, departamentul de producție al proiectului 2, departamentul financiar al proiectului 1 etc.

Câteva dintre avantajele create ca urmare a structurării activității pe proiecte sunt:

- există o unitate a abordărilor și a metodologiilor aplicate;
- proiectele se derulează potrivit unei proceduri standardizate;
- standardizarea se extinde și la nivelul metodelor de raportare, de monitorizare a evoluției proiectelor, de diseminare a rezultatelor intermediare și finale;
- activitatea de management de proiect capătă o înaltă notă profesională;
- metodele de atenuare și contracarare a riscului sunt, și ele, unitare;
- fiecare proiect derulat câștigă vizibilitate în ansamblul organizației;
- utilizarea instrumentelor specifice managementului de proiect devine previzibilă și, prin urmare, mai eficientă;
- profitabilitatea proiectelor pe care le derulează organizația crește;
- din moment ce se aplică o procedură standard, previzibilă, care s-a dovedit viabilă, posibilitățile de eșec se diminuează.

Ca urmare a noii modalități de structurare a departamentelor, organizațiile centrate pe proiecte se pot confrunta cu fenomenul de redundanță a activităților în cadrul diferitelor proiecte. De asemenea, există pericolul unei birocratizări excesive a activității. Dar organizațiile sunt dispuse să accepte eventualele neajunsuri, care sunt ponderate de eficiență și calitate maximă pe un proiect anume.

---

<sup>6</sup> Abbe Mowshowitz, „The Switching Principle in Virtual Organization”, *Organizational Virtualness*, vol. 1, nr. 1, 2000.

# Proiectele – modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei organizații

## I. Planificare, proiect, managementul proiectelor, program, subproiect

O definiție simplă a proiectului este următoarea: „proiectul reprezintă un efort temporar depus pentru a crea, cu resurse limitate, un produs unic sau un serviciu unic”<sup>1</sup>. Altă definiție, apropiată de aceasta, subliniază că sub denumirea de proiect sunt reunite „o serie de activități interdependente, care se derulează potrivit unui plan pentru a atinge un anumit obiectiv/ pentru a obține anumite rezultate într-o perioadă de timp bine delimitată; activitățile din cadrul proiectului încetează în momentul în care obiectivul respectiv a fost atins”<sup>2</sup>.

Definițiile mai noi ale proiectelor evidențiază faptul că acestea sunt esențiale pentru atingerea obiectivelor strategice/ de dezvoltare ale unei organizații; proiectele reprezintă, de fapt, modalitatea prin care este implementată strategia de dezvoltare a unei organizații.

O bună planificare a dezvoltării organizației oferă răspuns la câteva întrebări esențiale<sup>3</sup>:

- Ce se va schimba?
- De ce este necesară schimbarea?
- Când va avea loc schimbarea?
- Cum se va realiza schimbarea?
- Cât costă și cum este finanțată schimbarea?
- Cine își asumă responsabilitatea pentru schimbare?
- Cui aparțin rezultatele în urma schimbării?

*Managementul proiectelor* reprezintă utilizarea unui set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente și tehnici specifice în vederea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice ale unui proiect anume. Scopul managementului proiectelor îl reprezintă obținerea unui anumit rezultat, respectând constrângerile financiare, de timp, de calitate și cele de natură tehnică impuse proiectului.

Întrebările cele mai frecvente la care managementul proiectelor trebuie să ofere răspuns sunt următoarele:

- Cât va dura proiectul?
- Întârzierea unei anumite activități/a unui set de activități va provoca întârzierea întregului proiect?
- Resursele puse la dispoziție sunt suficiente pentru a putea respecta planificarea inițială?

---

<sup>1</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000 Edition, Project Management Institute, p. 4.

<sup>2</sup> *Project Management Manual*, Government of Romania, Department of Integration, <http://www.projectmanagement.ro>

<sup>3</sup> <http://www.finantare.ro>, secțiunea „Ghid privind finanțarea”.

- Standardele de calitate și cele de natură tehnică pot fi respectate în contextul constrângerilor financiare și de timp?

*Programul* reprezintă un grup de proiecte independente administrate în mod coordonat/concertat pentru a obține rezultate care nu ar fi posibile prin derularea de sine stătătoare a fiecărui proiect în parte. Potrivit lui Stanley E. Portny, „programul reprezintă un efort de atingere a unui obiectiv strategic de anvergură, cu rază lungă de acțiune. Este cazul, spre exemplu, al unui program de conștientizare a pericolelor asociate fumatului. Spre deosebire de proiect, programul nu își atinge niciodată în întregime obiectivele, adică, publicul nu va cunoaște niciodată în întregime pericolele asociate fumatului. Pentru atingerea unui obiectiv complex al unui program, pot fi derulate mai multe proiecte, fiecare producând un rezultat de sine stătător”<sup>4</sup>.

În mod frecvent, proiectele sunt împărțite în componente – *subproiecte* – pentru a putea fi mai ușor administrate. Subproiectele sunt de multe ori subcontractate către terți – fie că este vorba despre o entitate exterioară organizației sau despre un departament al organizației respective care inițial nu era planificat să participe în proiect.

Vă prezentăm, în continuare, câteva exemple de proiecte:

- lansarea pe piață a unui nou produs sau serviciu;
- ocuparea unei nișe noi pe piață;
- modernizarea unei întreprinderi;
- construirea sau modernizarea unui spital;
- modificarea organigramei sau schimbarea stilului de lucru într-o organizație;
- implementarea unui nou sistem informațional într-o organizație;
- construirea unui obiectiv (clădire, centrală electrică, autostradă, cale ferată, baraj);
- derularea unei campanii electorale;
- schimbarea grilei de programe la un post de televiziune;
- realizarea unui film;
- activitatea de cercetare cu un obiectiv bine delimitat (în domeniul științelor socio-umane sau în domeniul științelor exacte);
- punerea pe picioare a unei întreprinderi agricole sau zootehnice;
- schimbarea modului în care se derulează fluxul comunicațional și informațional într-o organizație;
- înființarea unui ziar;
- modernizarea procesului educațional într-o universitate<sup>5</sup>.

## II. „Ingrediente” prezente în orice proiect

### 1. Cuvinte cheie

Există câteva cuvinte cheie în modul de definire a proiectelor, fie că este vorba despre proiecte de anvergură sau despre proiecte care se derulează la o scară redusă:

- a) timp limitat: începutul și sfârșitul proiectului sunt bine delimitate;

<sup>4</sup> Stanley E. Portny, *op. cit.*, p. 20.

<sup>5</sup> După cum se poate lesne observa, aria de cuprindere a proiectelor este deosebit de vastă, proiectele nu se reduc, așa cum există uneori percepția în România, la proiecte de construcții.

- b) echipă de proiect *ad hoc*;
- c) obiective precise, clar formulate;
- d) rezultate concrete, măsurabile, unice;
- e) plan riguros;
- f) activități interdependente, intercondiționate;
- g) resurse limitate: resurse financiare (buget stabilit dinainte), resurse umane, echipamente, dotări, sedii, materii prime și materiale, informație;
- h) strategie de dezvoltare.

Iată în continuare câteva precizări în legătură cu „ingredientele” care intră în compoziția oricărui proiect.

Determinantul *temporar* din prima definiție înseamnă, așa cum am arătat, că proiectul are un început și un sfârșit strict delimitate. Această caracteristică reflectă faptul că proiectele sunt caracterizate de flexibilitate și au o capacitate mai mare de a exploata, la timp, nișele de pe piață. În plus, „temporar” reflectă și faptul că echipa de proiect se desființează după ce proiectul a fost declarat închis (vezi în continuare).

Temporar nu înseamnă, însă, „scurt”, deoarece unele proiecte pot dura ani de zile. De asemenea, trebuie subliniat că determinantul „temporar” nu se aplică produselor și serviciilor care rezultă în urma proiectului, ci efortului depus pentru a le realiza. Deci, temporar, în cazul unui proiect, nu este totuna cu „trecător”, „efemer”. Pentru ca un proiect să fie într-adevăr reușit, trebuie ca produsele și serviciile sale să fie caracterizate de durabilitate, să aibă capacitatea de a rezista după încheierea sa oficială.

Proiectul nu beneficiază de un *staff* permanent, echipa de proiect este creată *ad hoc*, implicarea în proiect a membrilor echipei este, și ea, temporară. Rolurile pe care le îndeplinesc aceștia nu sunt fixe, ceea ce dă naștere unei mai mare flexibilități, dar poate constitui și o sursă de pericole (vezi mai jos). Din acest motiv, managementul resurselor umane și managementul abilităților angajaților sunt mult mai importante decât în activitatea normală de management a unei organizații.

Prima definiție a proiectului expusă anterior arăta că rezultatele proiectului sunt *unice*. Acest lucru trebuie înțeles în sensul că produsele și serviciile rezultate au o notă distinctivă față de toate celelalte produse sau servicii ale organizației care derulează proiectul; includ un element de inovație, de noutate, din punctul de vedere al calității, al modalității de realizare, al abordării, al publicului căruia îi sunt destinate, al regiunii geografice în care sunt lansate etc. Rezultatele proiectului trebuie să aibă aceste caracteristici de noutate în raport cu orice alt proiect asemănător. Unicitatea se păstrează chiar și când este vorba, spre exemplu, de un proiect care a fost derulat în altă țară și care ar urma să aibă loc, în formă foarte apropiată, și în România. Faptul că localizarea, publicul, mediul social și cultural sunt altele antrenează modificări în ceea ce privește activitățile, anticiparea și evaluarea impactului etc.

*Planul* redactat riguros și detaliat este cel mai important lucru într-un proiect (vezi și în continuare). Un plan bun poate supraviețui unei idei de proiect obișnuite, chiar mediocre. Dar o idee strălucită de proiect este probabil să eșueze dacă planul este greșit. Dacă planul nu este redactat riguros, pe hârtie, e ca și cum nu ar exista.

În ceea ce privește *resursele* utilizate într-un proiect, acestea includ:

- oameni;
- fonduri;

- echipamente;
- materii prime și materiale;
- sedii;
- informație.

Pentru a avea o vedere mai sistematizată asupra tipurilor de resurse, prezentăm următoarea clasificare: resurse *hard* și resurse *soft*. La rândul lor, resursele *hard* se împart în:

- resurse fizice – terenuri, clădiri, echipamente, materii prime și materiale;
- resurse financiare – bani, credite, instrumente financiare.

Cât privește resursele *soft*, acestea includ:

- resurse umane – oameni, abilități, competențe, cunoștințe;
- resurse intangibile – informație, imagine de marcă, reputație, prestigiu.

Nici una dintre aceste resurse nu trebuie privită ca fiind superioară alteia și, în consecință, nici una nu trebuie neglijată sau uitată. Reușita unui proiect se măsoară și în funcție de echilibrul, armonia stabilite între toate aceste tipuri de resurse. De multe ori, există tendința ca atenția să fie concentrată exclusiv pe respectarea termenelor limită și a bugetului. Dar, dacă la terminarea proiectului, echipamentele sunt deteriorate (ca urmare a utilizării excesive), iar oamenii sunt epuizați, succesul este doar parțial.

## 2. Potențiale riscuri

Natura temporară a proiectului prezintă, așa cum am anticipat, și câteva provocări/potențiale riscuri:

- oamenii care au fost desemnați să facă parte din echipa de proiect au și alte activități de desfășurat, alte sarcini de îndeplinit, fie în cadrul altor proiecte, fie în cadrul muncii de rutină specifice organizației respective;
- membrii echipei de proiect este posibil să nu mai fi lucrat împreună, au stiluri de lucru diferite, abordări diferite; în plus, există situații când rapiditatea cu care trebuie asamblată echipa de proiect nu le mai permite membrilor acestora să dezvolte spiritul de echipă, să construiască încrederea reciprocă, să își armonizeze stilurile de lucru;
- autoritatea asupra membrilor echipei de proiect este mai difuză: ea este împărțită între managerul funcțional (directorul executiv al organizației sau al unui departament) și managerul de proiect; acesta din urmă nu are la dispoziție instrumentele de motivare aflate la dispoziția managerului funcțional, precum creșteri salariale, aprecieri ale muncii depuse, propuneri de avansare; managerul de proiect poate face apel la acestea, dar indirect, tot prin intermediul managerului funcțional.

## 3. Ideea de proiect precede căutarea sursei de finanțare

Ultima precizare referitoare la modul de definire a proiectului are în vedere legătura care trebuie să existe între strategia de dezvoltare a organizației și obiectivele diverselor proiecte pe care le derulează. Așadar, proiectele nu trebuie derulate „de dragul proiectelor”, pentru că „așa este moda”, pentru a câștiga niște bani, pentru că există fonduri europene (avem în vedere cazul concret al României, care beneficiază în perioada actuală de fonduri considerabile de la Uniunea Europeană). Proiectul se armonizează cu strategia de dezvoltare a organizației, ceea ce înseamnă că stabilirea

ideii și a obiectivului de proiect trebuie să preceadă căutarea/ identificarea sursei de finanțare.

De multe ori, lucrurile stau cu totul invers, angajații unei organizații „aud” de existența unei surse de finanțare, de lansarea unui nou program și de abia atunci se gândesc la un proiect care să se potrivească, măcar în linii mari, obiectivelor respectivei surse de finanțare. În acest caz, obiectivele proiectului nu sunt concepute în funcție de necesitățile de dezvoltare ale organizației, ci organizația respectivă se „chinuie” să își ajusteze obiectivele pentru ca acestea să coincidă cu cele ale agenției finanțatoare (vezi detalii în secțiunea referitoare la elaborarea propunerii și stabilirea obiectivelor). Ordinea generatoare de performanță este: obiective strategice – sursă de finanțare ale cărei obiective coincid cu cele ale organizației. În felul acesta, unitatea de măsură a performanței este capacitatea organizației de a stabili o legătură durabilă între proiectele pe care le derulează și obiectivele sale operaționale și strategice.





# Managementul proiectelor - noțiuni de bază

## I. Principii fundamentale

Amploarea și popularitatea pe care le cunoaște managementul proiectelor au stimulat eforturile de a stabili o serie de principii fundamentale, care au rolul de a ghida activitatea propriu-zisă, de a o standardiza în vederea performanței. Un articol scris de un autor cunoscut pentru preocuparea de a concepe astfel de principii „fundamentale”, agreate de către comunitatea de profesioniști<sup>1</sup> arată că formularea acestora pornește de la o serie de premise:

- cei care sunt implicați în activitățile specifice proiectului urmăresc aceleași obiective;
- obiectivele proiectului sunt cele declarate, nu există obiective ascunse sau care nu au fost declarate în mod explicit;
- cei care sunt implicați în activitățile specifice proiectului sunt onești unii față de alții;
- fiecare dintre membrii echipei are un minim bagaj de cunoștințe și de experiență în managementul proiectelor, precum și cunoștințe minime în ceea ce privește aria propriu-zisă a proiectului;
- toți membrii echipei doresc ca proiectul să se încheie cu succes;
- tuturor membrilor echipei le este clar cine este finanțatorul, care sunt obiectivele finanțatorului, cui se adresează proiectul (cine este clientul/publicul țintă/grupul de beneficiari).

Pornind de la aceste premise, se pot proiecta, în concepția acestui autor, șapte principii fundamentale ale managementului de proiect.

### 1. Principiul angajamentului

Potrivit acestui principiu, între finanțator (sponsor, furnizor de resurse, agenție de finanțare) și organizația care își propune să deruleze proiectul trebuie să existe un tip de angajament echitabil înainte de declanșarea oricărei activități. Angajamentul înseamnă că ambele părți știu foarte bine ce efort trebuie depus pentru a realiza proiectul, cunosc, cel puțin în mare, procesele și riscurile asociate proiectului, sunt dispuse să își împartă și să își asume responsabilitățile, riscurile și eventualul eșec.

### 2. Principiul succesului predefinit

Criteriile pe baza cărora proiectul este considerat un succes – succes atât în ceea ce privește derularea, cât și produsul final – sunt definite de la bun început, înainte de declanșarea oricărei activități. Criteriile de succes convenite constituie baza procesului de luare a deciziei și a evaluării finale.

Criteriile de succes referitoare la *derularea proiectului* au în vedere:

---

<sup>1</sup> R. Max Wideman, „Fundamental Principles of Project Management”, *Project Management Forum*, Digest Volume 4, nr. 7, iulie 1999.

- respectarea limitelor de timp;
- respectarea bugetului;
- exploatarea eficientă a tuturor celorlalte resurse (oameni, echipamente, sedii);
- percepția creată în jurul proiectului.

Criteriile de succes referitoare la *produsul final* au în vedere:

- calitatea;
- standardele tehnice;
- relevanța;
- eficiența;
- aria de cuprindere<sup>2</sup>;
- percepția creată în jurul produselor.

### 3. Principiul eficienței/consistenței interne/interdependenței

Acest principiu se referă la relația de interdependență care există între:

- aria de cuprindere a proiectului;
- timpul alocat;
- bugetul stabilit;
- calitatea proiectată a produsului final.

Cele patru elemente sunt interrelaționate, trebuie să fie realizabile și să se reflecte unul pe celălalt. Cu alte cuvinte, bugetul, de exemplu, trebuie să fie în concordanță cu toate celelalte elemente – nu pot solicita o sumă mare de bani pentru rezolvarea unei probleme minore, cu o arie de cuprindere foarte îngustă.

Orice modificare a unuia dintre aceste elemente antrenează modificări ale celorlalte. Modificarea ariei de cuprindere a proiectului – cum ar fi extinderea unui proiect care are în vedere învățământul urban și la învățământul rural – antrenează modificări în ceea ce privește calitatea, timpul, resursele necesare.

### 4. Principiul strategiei

Orice proiect trebuie să aibă la bază o strategie. În cazul domeniului pe care îl avem în vedere – managementul proiectelor – planificarea precede întotdeauna execuția. În termeni simpli, acest principiu stabilește *ce* trebuie făcut și *când*.

### 5. Principiul controlului

Orice proiect trebuie să beneficieze de politici și proceduri riguroase și eficiente de control și monitorizare. Spre deosebire de principiul anterior, acesta stabilește *cum* trebuie făcut un anumit lucru și de către *cine*.

### 6. Principiul canalului unic de comunicare

Între finanțator și managerul de proiect trebuie să existe un singur canal prin care sunt comunicate deciziile de importanță vitală pentru proiect. Acest principiu nu îl exclude pe cel al transparenței sau pe cel al accesului neîngrădit la informație. Important

---

<sup>2</sup> Prin „arie de cuprindere” am redat termenul „scope” din limba engleză; alte variante de traducere ar putea fi: „arie de acțiune”, „domeniu”, „domeniu de acțiune”, „sector de activitate”.

este ca, în procesul de luare și de comunicare a deciziilor vitale pentru proiect, atât finanțatorul, cât și promotorul proiectului să vorbească pe o singură voce, prin intermediul unui singur reprezentant. Altfel, deciziile ajung la unitatea de execuție în mod eronat, devin contradictorii, ceea ce afectează substanțial mersul proiectului.

## 7. Principiul mediului de lucru stimulat

În sfârșit, ultimul principiu se referă la obligația pe care o are managerul de proiect de a crea, pentru membrii echipei, un mediu de lucru stimulat, care să exploateze întreg potențialul acestora. Crearea acestui mediu încurajator se realizează atât prin adoptarea unui stil managerial adecvat tipului de proiect, cât și prin administrarea inteligentă a relației cu organizația în ansamblu. Managerul de proiect trebuie să fie preocupat ca echipa pe care o conduce să nu fie izolată în ansamblul organizației, ca proiectul de care este responsabil să fie cunoscut, acceptat, apreciat la nivelul organizației.

## II. Etape ale managementului proiectelor

Există un consens larg printre specialiști potrivit căruia managementul proiectelor se realizează prin parcurgerea următoarelor etape<sup>3</sup>:

- conceperea;
- planificarea/dezvoltarea ideii de proiect;
- declanșarea proiectului/formarea echipei;
- execuția;
- monitorizarea;
- închiderea<sup>4</sup>.

### 1. Conceperea, formularea ideii de proiect

Toate proiectele au la bază o idee, sunt inițiate în urma conștientizării unei nevoi practice, a unei probleme importante care pretinde dezlegare. Cum am subliniat și în altă parte, ideea de proiect trebuie să preceadă căutarea/identificarea sursei de finanțare.

În această fază, trebuie să aveți răspunsuri clare la câteva întrebări cheie:

- Nevoia/ problema căreia i se adresează proiectul este una reală, corect identificată?
- Rezolvarea acestei probleme reprezintă o prioritate și se încadrează planului strategic de dezvoltare a organizației din care fac parte/pentru care scriu propunerea de proiect?
- Proiectul trebuie neapărat derulat acum? De ce acum și nu la o dată ulterioară?
- Ideea de proiect și obiectivele acestuia reprezintă, într-adevăr, cea mai bună modalitate de a rezolva problema identificată în mod corect?

---

<sup>3</sup> Aceleași etape sunt valabile, cu modificările de rigoare, pentru fiecare subproiect și pentru fiecare activitate din cadrul proiectului.

<sup>4</sup> Există specialiști care consideră că aceste etape – numite și *ciclurile de viață ale proiectului* – sunt în număr de patru: conceperea, planificarea, implementarea și încheierea (principiile pe care se întemeiază sunt, însă, aceleași). În plus, unele proiecte mai complexe necesită spargerea acestor etape – în număr de șase sau de patru – în subetape și mai detaliate: studii de fezabilitate, studii de piață, subcontractare, testare, instruire etc.

- Organizația din care fac parte/pentru care scriu proiectul are capacitatea tehnică, managerială și financiară de a pune în practică respectiva idee de proiect?

Dacă un singur răspuns la întrebările de mai sus este „nu”, „nu știu”, sau „nu suntem siguri”, înseamnă că ideea de proiect trebuie revăzută/regândită. Dacă la toate întrebările răspunsul este incert sau negativ, atunci ideea respectivă de proiect trebuie pur și simplu abandonată.

În momentul în care răspundeți la aceste întrebări, feriți-vă cât mai mult de ipoteze, presupuneri și intuiții. Bazați-vă pe fapte, informații, date, experiențe cu proiecte anterioare, rapoarte, evaluări, rezultate ale monitorizării.

**Atenție!** Acordați atenție maximă stabilirii obiectivelor. Nu lăsați niciodată obiectivele în formă implicită, pornind de la ideea că „este clar care sunt obiectivele proiectului, toată lumea le cunoaște, de ce mai trebuie să le expun în mod explicit?”. De exemplu, o organizație de binefacere X din orașul Y își propune să sprijine o acțiune de donare de sânge. Obiectivul poate fi acela de a contribui la remedierea unei nevoi în ceea ce privește cantitatea de sânge disponibilă pentru bolnavii din orașul Y sau îmbunătățirea imaginii organizației X în rândul comunității din orașul Y. În funcție de un obiectiv sau altul, diferă acțiunile, metodele de promovare a participării, resursele și modul de alocare a acestora, metodele de monitorizare, criteriile de succes. Dacă avem în vedere doar primul obiectiv, faptul că acțiunea se bucură de o relatare pozitivă în presa locală nu constituie un criteriu strict de succes. Dacă obiectivul este cel de-al doilea, acțiunea de donare a îmbunătățit semnificativ rezervele de sânge ale spitalului local, dar un sondaj sumar arată faptul că nimeni din orașul Y nu știe că respectiva acțiune a fost sprijinită de organizația X, atunci proiectul este un (semi) eșec.

## 2. Planificarea (redactarea propunerii de proiect)

Propunerea de proiect include, în mod obligatoriu, informații cu privire la<sup>5</sup>:

- obiectivele generale și specifice ale proiectului;
- metodele și activitățile proiectate pentru a atinge aceste obiective;
- rațiunile pentru care este propus respectivul proiect;
- rezultatele așteptate;
- bugetul proiectului;
- eşalonarea în timp a activităților, datele de început și de sfârșit ale activităților, relațiile de interdependență dintre acestea;
- alocarea resurselor, modul în care resursele sunt alocate fiecărei activități;
- riscurile pe care le presupune proiectul și modalitățile de contracarare a lor;
- componența echipei care derulează proiectul;
- indicatori de performanță/ modalități de evaluare a succesului.

Propunerea de proiect devine *planul de referință/ planul țintă* al proiectului propriu-zis. Acest plan stă la baza activității de monitorizare a direcțiilor de evoluție, activitate care se desfășoară pe toată durata proiectului.

**Atenție!** Puneți întotdeauna planul proiectului pe hârtie. Succesul proiectului depinde de cât de detaliat și de adecvat este respectivul plan. De multe ori, presiunea sub care trebuie să lucrați vă tentează să săriți peste faza de planificare și să treceți direct la lucru. Acest stil duce sigur la: irosirea timpului, irosirea resurselor, încălcarea standardelor de calitate, comiterea unor greșeli de execuție, repetarea unor greșeli.

---

<sup>5</sup> Vezi capitolul dedicat exclusiv redactării unei propuneri de proiect.

**Atenție!** Dacă ați fost desemnat manager de proiect, dar nu ați participat la faza de elaborare a propunerii, primul lucru pe care trebuie să îl faceți este să studiați atent propunerea de proiect, să aflați răspunsul la următoarele întrebări:

- De unde a pornit ideea?
- Cum și de ce s-a ajuns la această idee?
- Cărei nevoi răspunde proiectul?
- Cine a inițiat proiectul?
- Cine a redactat propunerea/cine a completat formularul de candidatură?
- Cum s-a ajuns la această formă a propunerii?
- Cum s-a obținut aprobarea pentru propunerea respectivă?
- Proiectul este susținut la nivelul managementului superior al organizației?

Pentru aceasta, vorbiți cu oamenii care au cunoștință despre proiect și cu cei care au avut o contribuție semnificativă în faza de concepție. Consultați toată documentația aferentă: documentele care au precedat aprobarea proiectului, contractul semnat, alte anexe, procesele verbale ale ședințelor care au avut loc, corespondența care a fost întreținută cu partenerii, cu reprezentanți ai grupului țintă, cu finanțatorul. Vorbiți cât mai mult cu oamenii. Dacă observați că în propunere nu au fost menționate anumite lucruri care credeți că sunt esențiale, semnați-le acum!

### 3. Declanșarea proiectului (formarea echipei)<sup>6</sup>

În această etapă, pe baza planului/a propunerii de proiect aprobate se coagulează efectiv echipa care va derula proiectul.

- Managerul de proiect identifică persoanele din organizație cărora le pot fi atribuite roluri și responsabilități în proiect;
- Respectiv roluri, responsabilități, precum și modul în care acestea se vor coordona și armoniza la nivelul de ansamblu al echipei sunt explicate fiecărui membru în cel mai clar mod posibil<sup>7</sup>, pentru a evita neînțelegerile sau neclaritățile, proiectarea unor așteptări exagerate;
- Rolurile și responsabilitățile sunt adjudecate la nivelul echipei. O dată adjudecate, ele trebuie prevăzute într-un document scris. Prezența documentului scris reprezintă un semnal cu privire la seriozitatea înțelegerii, obligă ambele părți la respectarea acesteia.

Referitor la această etapă, este important de semnalat faptul că una dintre abilitățile importante ale managerului de proiect este aceea de a delega responsabilitățile și sarcinile. Managerul de proiect trebuie să perceapă întotdeauna ansamblul, *să își păstreze*

---

<sup>6</sup> Între faza de planificare și cea de declanșare sunt prezente etapele de aprobare a proiectului și de semnare a contractului. Nu le tratăm de sine stătător, deoarece ele nu fac parte din activitatea de management de proiect, chiar dacă sunt etape în viața proiectului (vezi și discuția referitoare la „faza de negociere”).

<sup>7</sup> Prin expresia „în modul cel mai clar posibil” avem în vedere faptul că „așteptările” cu privire la performanța unui membru al echipei trebuie formulate precizând: configurația produsului/rezultatului, perioada de timp alocată, nivelul și cantitatea de efort necesare. Spre exemplu, dacă una dintre activitățile prevăzute într-un proiect se referă la redactarea unui ghid pe o anumită temă, cel cărui îi revine responsabilitatea elaborării primește următoarele informații: ghidul este realizat în formatul x (număr de pagini, corp de literă, anexe, trimiteri bibliografice), raportul dintre partea teoretică și exemplele practice este de 40 vs. 60%, termenul de predare este y, iar efortul estimat pentru realizarea sa este de aproximativ z ore/zi. În nici un caz cererea de redactare a ghidului nu poate fi formulată sub forma: „va trebui să redactați un ghid interesant pe tema ..., vedem noi care este termenul limită, oricum, e o treabă relativ ușoară, deci nu trebuie să vă faceți nici o grijă”.

*capacitatea de a vedea contururile mari.* Dacă se implică în fiecare activitate în parte, în procesele de rutină, dacă nu are capacitatea de a delega sarcini și, apoi, de a monitoriza și superviza execuția lor, managerul de proiect pierde din vedere ansamblul, nu mai are posibilitatea de a indica și de a păstra direcția strategică. Tocmai de aceea, managerii de proiect care provin chiar din domeniul în care se derulează proiectul sunt de multe ori ineficienți, deoarece, stăpânind foarte bine domeniul, au tendința de a acapara proiectul și munca propriu-zise.

**Atenție!** Succesul unui proiect depinde, în opinia noastră, în primul rând de uniformitatea și gradul de coagulare a echipei, nu de vârfurile, de „talentele” acesteia. Proiectul reprezintă, așa cum am relevat în repetate rânduri, un efort concertat, coordonat, depus pentru atingerea unui obiectiv asumat de către fiecare membru al echipei în parte. Dacă există inegalități marcate între membrii echipei sau inegalități pronunțate între performanțele aceleiași persoane în momente de timp diferite, derularea proiectului are de suferit.

**Atenție!** Indiferent cât de mare este presiunea sub care lucrați, găsiți-vă timp pentru a anunța în mod oficial proiectul la nivelul organizației. În felul acesta, eforturile dumneavoastră devin cunoscute și dobândiți sprijinul de care aveți nevoie la nivel organizațional. În plus, dacă proiectul este sprijinit, acceptat la nivel organizațional, membrii echipei sunt mult mai motivați în activitatea de derulare.

#### 4. Derularea proiectului (faza de execuție)

Dacă faza de planificare a proiectului/de redactare a propunerii de proiect a fost tratată cu seriozitate și rigurozitate, faza de execuție are succesul asigurat într-o proporție considerabilă. Cu toate acestea, subliniem faptul că nici un proiect nu se derulează 100% conform planului<sup>8</sup>. De aceea, după cum se va putea observa și în secțiunea dedicată competențelor cu care trebuie să fie echipat managerul de proiect, managementul și controlul schimbărilor care intervin pe parcursul derulării prezintă importanță crucială pentru reușita sau, respectiv eșecul proiectului.

Vom încerca, în continuare, să oferim un răspuns – prin forța lucrurilor simplificat – la întrebarea „de ce reușesc sau eșuează proiectele?”. În linii mari, se poate afirma că reușita unui proiect depinde de capacitatea organizației promoțoare de a elimina sau reduce la maximum efectele acțiunii unor factori interni sau externi. Factorii interni sunt mai ușor de administrat, eventualul eșec cauzat de acești factori poate fi evitat. Administrarea factorilor externi reprezintă un proces mult mai complicat, deoarece aceștia scapă de sub controlul organizației promoțoare, iar contracararea lor pretinde o viziune mai amplă, acțiuni concertate, care nu țin doar de managementul proiectelor propriu-zis.

##### a) Factori interni<sup>9</sup>

- evaluarea eronată a bazei de resurse disponibile pentru derularea proiectului (resurse financiare, resurse umane, echipamente, sedii, informație);

<sup>8</sup> Faptul că nici un proiect nu se derulează în totalitate potrivit planului reprezintă, între anumite limite, un aspect pozitiv. Orice plan, în momentul în care este pus în aplicare, necesită corecții, îmbunătățiri, actualizări, pentru a ține, astfel, pasul cu schimbările care intervin în mediul real de existență al proiectului. Planul reprezintă, în esență, o predicție vizavi de pașii care trebuie parcurși, o predicție care este doar parțial exactă. Planificarea riguroasă nu exclude flexibilitatea, dinamismul, atitudinea favorabilă față de schimbare.

<sup>9</sup> Precizăm că nu este vorba, în nici un fel, de o listă exhaustivă, ci de o încercare de a sistematiza cât mai mulți dintre factorii pe care am reușit să îi identificăm până acum. Unii dintre acești factori sunt menționați și pe site-ul <http://www.finantare.ro>, la secțiunea „Ghid privind granturile Uniunii Europene”.

- obținerea finanțării pe baza unei cereri formulate defectuos (obiective greu de atins, planificare nerealistă din punctul de vedere al resurselor umane, informaționale, de timp, de echipamente, subdimensionarea bugetului);
- absența unei legături permanente între solicitant și finanțator;
- ineficiență organizatorică și managerială în derularea proiectului respectiv (incapacitatea de coagulare a echipei de proiect, lipsa corelării dintre echipa de redactare/planificare și echipa de implementare, ezitări în luarea deciziilor, apariția sentimentului de competiție între membrii echipei de proiect);
- incapacitatea de a încorpora schimbarea în planul inițial de proiect.

#### *b) Factori externi*

- factori naturali (dezastre naturale, războaie);
- influențe economice externe (ex.: dezechilibre economice, prăbușirea monedei naționale, modificarea nefavorabilă a cursului de schimb a monedei utilizate în cadrul proiectului);
- absența voinței politice pentru implementarea proiectului (pentru proiecte derulate la scară macro);
- interferența grupurilor de interes;
- reacția nefavorabilă din partea grupurilor afectate de proiect (respingere, reticență, lipsa acceptării);
- dispariția problemei pentru care a fost conceput proiectul (este cazul, spre exemplu, al unui proiect care se dorește a fi derulat pentru a îmbunătăți performanța elevilor de școală generală din orașul X la examenul de capacitate, în urma constatării că elevii din orașul respectiv au dificultăți la acest tip de examen; după ce proiectul obține finanțare, examenul de capacitate este desființat și nevoia pentru care a fost conceput proiectul dispare);
- nepotrivirea culturală între obiectivele și activitățile proiectului și mediul în care se desfășoară (apare ca urmare a necunoașterii specificului local).

Faza de execuție reprezintă un tip de examen pe care îl dă propunerea de proiect în fața realității propriu-zise, în fața factorilor externi și interni menționați mai sus. Proiectele pot eșua și în cazul unei planificări (aproape) perfecte (datorită unor factori externi incontrollabili); în mod firesc, cu atât mai mult crește pericolul de eșec atunci când erorile sunt „înscrise” în plan, în documentul pe baza căruia se derulează proiectul.<sup>10</sup>

## **5. Monitorizarea/ controlul proiectului**

În această etapă, sunt urmărite variațiile față de planul inițial în ceea ce privește cele patru dimensiuni ale oricărui proiect:

- costurile/resursele;
- termenele de îndeplinire a sarcinilor și de finalizare a activităților;
- aria de cuprindere a proiectului;
- calitatea produselor<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Pentru amănunte privind pașii de urmat după ce propunerea este aprobată, vezi secțiunea „Ce se întâmplă după ce propunerea este aprobată?”.

<sup>11</sup> „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>

Unii autori<sup>12</sup> consideră, în bună parte îndreptătit, că derularea și monitorizarea/ controlul reprezintă o singură fază; mai precis, monitorizarea ar reprezenta una dintre subactivitățile derulării, ea însoțind în permanentă derularea. Menționăm această etapă de sine stătător și facem unele precizări mai detaliate în legătură cu aceasta pentru a atrage atenția asupra semnificației sale deosebite.

Obiectivele monitorizării sunt:

- de a compara planul inițial cu modul în care proiectul evoluează în mod real;
- de a actualiza și revizui planul inițial, astfel încât eventualele schimbări să fie încorporate;
- de a oferi informațiile pe baza cărora sunt inițiate acțiuni de corectare, în cazul în care variațiile față de planul inițial sunt atât de mari încât pun în pericol reușita proiectului.

**Atenție!** În cazul proiectelor cu finanțare nerambursabilă, monitorizarea se bucură de o atenție privilegiată din partea finanțatorului, ceea ce constituie un motiv suplimentar pentru a trata această etapă cu toată seriozitatea. Chiar dacă nu există precizări exprese din partea finanțatorului cu privire la monitorizare și raportarea diverselor stadii atinse de proiect, canalizați-vă atenția în această direcție, pentru a asigura succesul proiectului. Cu alte cuvinte, nu inițiați acțiuni de monitorizare strictă doar din cauză că finanțatorul cere așa ceva, ci din cauză că sunteți atașat ideii de proiect și că doriți ca acesta să se finalizeze. Diversificați procedurile impuse de finanțator cu proceduri interne de monitorizare și control.

#### *a. Monitorizarea cheltuielilor și a respectării termenelor limită*

Pentru monitorizarea cheltuielilor și a respectării termenelor, pot fi întocmite tabele care să reflecte diferențele între ceea ce a fost planificat și ceea ce s-a realizat. Datele incluse în aceste tabele pot fi prelucrate prin programe speciale, cum ar fi Primavera Project Planner sau Microsoft Project Manager. Astfel de programe oferă avantajul că pot înmagazina și prelucra cantități impresionante de informații, pot reda informațiile înmagazinate sub formă de grafice sugestive, care ușurează înțelegerea fenomenelor și pot oferi soluții de optimizare a planificării și a alocării resurselor.

**Atenție!** Utilizarea programelor specializate de prelucrare a informațiilor nu garantează în mod automat succesul planificării sau al monitorizării. Programele trebuie privite drept *instrumente*, esențiale fiind informațiile pe care le introduceți spre prelucrare, abilitatea de a lucra cu respectivele programe, de a interpreta rezultatele prelucrării de date și de a lua decizii corecte pe baza respectivelor date.

Activitatea	Codul activității	Cheltuielile făcute până în momentul actual		Cheltuielile care mai trebuie făcute până la închiderea proiectului		Bugetul total alocat pentru activitatea respectivă
		Cheltuieli planificate	Cheltuieli reale	Cheltuieli planificate	Cheltuieli reale	

Data întocmirii raportului.....

<sup>12</sup> Stanley E. Portny, *op. cit.*



Activitatea	Codul activității	Relația cu alte activități <sup>13</sup>	Responsabilul	Data de început		Data de încheiere		Comentarii
				Planificată	Reală	Planificată	Reală	

Data întocmirii raportului.....<sup>14</sup>

### ***b. Respectarea domeniului de activitate al proiectului***

Modificarea domeniului de activitate al proiectului<sup>15</sup> se poate manifesta astfel:

- domeniul se restrânge (în propunerea inițială, erau prevăzute, de exemplu, acțiuni de consultanță, instruire și plasare profesională, iar în urma monitorizării se constată că au fost acoperite doar consultanța și instruirea);
- domeniul se extinde (propunerea inițială viza învățământul rural, iar în urma monitorizării se constată că o parte dintre eforturile de până acum au fost dedicate investigării situației din învățământul urban);
- domeniul este schimbat în totalitate (proiectul nu se mai axează pe acțiuni de consultanță, așa cum fusese prevăzut inițial, ci pe acțiuni de instruire).

**Atenție!** Modificarea domeniului de activitate al proiectului influențează rezultatul final. Orice modificare în acest sens antrenează costuri noi, neprevăzute. În această situație, fie sunt solicitate fonduri suplimentare (opțiune care nu este agreată de finanțator), fie sunt consumate fondurile alocate pentru acoperirea domeniului inițial (nici această opțiune nu este agreată de finanțator, deoarece acesta a acordat finanțarea pentru un domeniu precis).

**Atenție!** Modificarea domeniului de activitate poate atrage chiar încetarea finanțării.

### ***c. Respectarea standardelor de calitate ale produselor***

Încălcarea standardelor de calitate intervine mai ales ca urmare a variațiilor care intervin în ceea ce privește primele trei aspecte: costurile, termenele limită, domeniul de activitate.

## **6. Închiderea proiectului și acceptarea oficială a rezultatelor acestuia**

În această etapă, managerul de proiect derulează următoarele activități:

- obține aprobările pentru acceptarea rezultatelor finale;
- întocmește și înaintează rapoartele finale;

<sup>13</sup> Poate fi vorba despre o activitate independentă sau de una care nu poate fi începută decât după ce s-a finalizat o altă activitate sau care condiționează începerea altei activități.

<sup>14</sup> Monitorizarea respectării termenelor limită are în vedere și efortul depus pentru a produce rezultatele planificate în intervalele de timp planificate. Pentru aceasta, nu sunt suficiente doar informațiile de natură cantitativă, care pot fi incluse în tabele și apoi prelucrate prin programe specializate. Este necesară surprinderea, prin metode calitative, a unor fenomene precum: lipsa motivației, lipsa atașamentului și a angajării, absența mecanismelor eficiente de informare și de comunicare, lipsa coeziunii echipei, lipsa de claritate în ceea ce privește munca propriu-zisă etc.

<sup>15</sup> Pentru a se referi la acest fenomen, autorul Stanley Pornty folosește termenul de *scope creep* (op. cit., p. 227).

- informează partenerii în legătură cu închiderea proiectului și cu rezultatele obținute;
- se asigură că se închid conturile proiectului (în cazul în care au fost deschise conturi speciale pentru proiect);
- ajută echipa de proiect să se dizolve, ajută fiecare membru în parte să își asume noi responsabilități în organizația respectivă;
- realizează o evaluare a proiectului pentru uz intern;
- evidențiază performanțele;
- anunță public închiderea proiectului și rezultatele care au fost obținute;
- subliniază eventualele ținte care nu au fost atinse.

**Atenție!** Ca manager de proiect, încercați să extrageți cât mai multe învățăminte din experiența proiectului pe care îl încheiați. Evaluarea, evidențierea performanțelor și a punctelor slabe trebuie să aibă un aer cât mai formal: organizații întâlniri, seminarii, ateliere, elaborați documente în acest sens.

### III. Greșeli frecvente

La sfârșitul acestei secțiuni vă prezentăm câteva recomandări vizavi de etapele managementului proiectelor, formulate în urma observării faptului că presiunea sub care se lucrează, de obicei, în timpul proiectelor, constituie terenul favorabil pentru greșeli. Nu vă lăsați seduși de soluții care par că oferă scurtături confortabile pentru reușita proiectului.

1. Nu săriți de la faza de concepție (închegarea ideii de proiect) direct la faza de execuție! Ați putea fi tentat să faceți acest lucru motivându-vă alegerea cu unul dintre următoarele raționamente:

a) Proiectele de acest tip au mai fost derulate de câteva ori, de ce trebuie să mai pierdem timpul cu planificarea? Cum am relevat în partea dedicată definițiilor, fiecare proiect este unic, sau are o notă de inovație: poate fi vorba despre oameni noi în echipă, de o echipă în totalitate nouă, de un context diferit, de tehnologii noi care sunt utilizate, de o arie de acțiune a proiectului mai amplă etc.

b) Proiectul de acum este diferit de tot ceea ce s-a întâmplat până acum, așa că ce nevoie avem de planificare? Planificarea se impune ca o etapă absolut necesară într-o astfel de situație. Este posibil ca noutatea proiectului să impună revizuri succesive ale planului inițial, dar revizuirile trebuie aduse unui plan existent, nu există revizuirea a nimic.

2. Nu săriți în totalitate peste faza de concepție, oricâtă experiență ați deține în ceea ce privește proiectele!

3. Nu săriți peste faza de evaluare și corectare a planului propus inițial!

4. Nu treceți brusc de la un proiect la altul, nu tratați cu superficialitate ultima fază, cea a închiderii proiectului. Resursele limitate și termenele limite strânse vă încurajează să procedați astfel, dar, dacă nu faceți acest lucru, nu știți exact dacă proiectul a reprezentat un succes sau un eșec, nu apreciați performanța oamenilor cu care ați lucrat, nu valorificați experiența acumulată astfel încât să nu repetați greșelile pe viitor.

## IV. Domeniile de expertiză ale managerului de proiect

### 1. Managerul de proiect creează perspectiva

Dacă ar fi să stabilim un rol esențial pentru managerul de proiect, acela ar fi, în viziunea noastră, rolul de a indica direcția, perspectiva, orientarea strategică, rolul de a armoniza obiectivele proiectului cu obiectivele organizației în ansamblu. Este adevărat că managerul de proiect trebuie să facă tot posibilul astfel încât:

- proiectul să se încheie la termenul stabilit;
- proiectul să respecte bugetul angajat;
- echipa de proiect să fie motivată și în permanență stimulată;
- produsul final să fie livrat la standardele de calitate adjuocate inițial.

Dar, înainte de toate acestea, managerul de proiect conturează orientarea de ansamblu a proiectului, conferă direcție strategică acestuia. Așadar, contribuția sa esențială la derularea proiectului constă în faptul că:

- fixează obiectivele prioritare ale proiectului în concordanță cu obiectivele de dezvoltare ale organizației;
- fixează prioritățile în ceea ce privește utilizarea și alocarea resurselor;
- concepe și impune standardele, procedurile, direcțiile care trebuie urmate în execuția proiectului;
- se implică în activitatea de monitorizare și analizare a proiectului;
- se implică în activitatea de dezvoltare și valorificare a competențelor echipei pe care o conduce.

Managerul de proiect se confruntă cu unele provocări, derivate din caracteristicile intrinseci ale oricărui proiect. El conduce o echipă *ad hoc*, ai cărei membri este posibil să nu fi lucrat împreună înainte sau chiar să nu se fi cunoscut deloc. De aceea, „managerul de proiect are puțină autoritate organizațională, dar o responsabilitate imensă, ceea ce reprezintă o provocare din punct de vedere managerial”<sup>16</sup>. Pentru a răspunde acestei provocări, managerul de proiect trebuie să realizeze un echilibru între proiect și:

- beneficiarii direcți/clienți;
- grupurile interesate/afectate de acțiunile/rezultatele acestuia;
- organizațiile/departamentele către care au fost subcontractate diverse componente ale proiectului;
- ministerul/agenția în competența căruia se află proiectul;
- cerințele sursei de finanțare, procedurile și constrângerile formulate de aceasta.

### 2. Managerul de proiect - standarde de performanță

Profesia de „manager de proiect” este una relativ nouă chiar și la nivel mondial. Există chiar dezbateri aprinse în jurul ideii dacă este sau nu o profesie, iar eforturile de a adjuca un corp comun de cunoștințe și de competențe, de a stabili criterii profesionale pe baza cărora cineva poate fi numit manager de proiect, de a standardiza aceste cunoștințe, competențe, criterii la nivel global sunt relativ recente, dar destul de sub-

---

<sup>16</sup> W. Alan Randolph, „Project Success Depends on Building Passion for the Goal”, *PM Weekly*, 22-26 septembrie 2003.

stanțiale<sup>17</sup>. Se poate vorbi chiar despre o proliferare a asociațiilor profesionale, a programelor de pregătire în managementul proiectelor, a publicațiilor și a institutelor de profil, ceea ce denotă o anumită efervescentă a domeniului.

Primele preocupări sistematice de a concepe și consolida un set de standarde de performanță pentru profesia de manager de proiect datează din anul 1983, când Project Management Institute (PMI)<sup>18</sup> lansează proiectul „etică, standarde, și acreditare”<sup>19</sup>. Raportul redactat în urma acestui proiect stabilea șase zone de expertiză:

- managementul resurselor umane;
- managementul costului;
- managementul timpului;
- managementul comunicării;
- managementul ariei de cuprindere a proiectului;
- managementul calității.

Ultima ediție a manualului pe baza căruia Project Management Institute<sup>20</sup> organizează concursul în vederea obținerii titlului de manager de proiect profesionist delimitează nouă domenii de expertiză ale managerului de proiect, domenii care reflectă, de fapt, nouă procese aflate în componența managementului de proiect:

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

### 3. Nouă procese care compun managementul proiectelor

#### *Managementul armonizării proiectului*<sup>21</sup>

Reunește procesele prin care elementele componente ale proiectului sunt integrate într-un tot unitar și sunt coordonate într-o manieră armonioasă.

Procese specifice:

- conceperea și dezvoltarea planului de proiect;
- integrarea tuturor documentelor redactate până la declanșarea proiectului într-un singur document coerent, care devine documentul oficial al proiectului;
- punerea în practică a planului de proiect;

---

<sup>17</sup> Jeannette Cabanis, „Standards: The Rallying Cry of a Growing Profession”, *PM Network*, mai 1999.

<sup>18</sup> Project Management Institute - PMI (<http://www.pmi.org>) este una dintre cele mai importante asociații de acreditare profesională în domeniul managementului de proiect. Institutul a fost înființat în 1969 și are sediul central în Statele Unite, lângă Philadelphia. În prezent, PMI numără peste 100.000 de membri în 125 de țări, editează cele mai importante publicații de profil și este o prezență deosebit de activă în domeniul cercetării, standardizării și acreditării în domeniu.

<sup>19</sup> Ethics, Standards and Accreditation Project (ESA Project).

<sup>20</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 2000 Edition, Project Management Institute.

<sup>21</sup> Expresia în limba engleză este „integration management”.

- controlul coordonat al eventualelor schimbări care intervin pe parcursul derulării proiectului.

### *Managementul ariei de cuprindere a proiectului*

Reunește procesele care asigură respectarea ariei de cuprindere a proiectului.

Procese specifice:

- definirea ariei de cuprindere a proiectului/a domeniului/a activităților și precizarea acesteia în documente scrise;
- declanșarea activităților cuprinse în proiect;
- verificarea respectării ariei de cuprindere a proiectului (domeniul nu trebuie nici restrâns, nici extins);
- controlul coordonat al eventualelor schimbări care intervin pe parcursul derulării proiectului, din punctul de vedere al ariei de cuprindere.

### *Managementul timpului*

Reunește procesele care asigură derularea proiectului în limitele de timp stabilite.

Procese specifice:

- definirea activităților;
- planificarea și înlănțuirea în timp a activităților (stabilirea relațiilor de dependență și interdependență între activități);
- estimarea duratelor fiecărei activități;
- consolidarea planificării (analiza desfășurării în timp, a duratelor, a resurselor necesare pentru respectarea limitelor de timp);
- monitorizarea modului în care este respectată planificarea inițială;
- controlul coordonat al eventualelor schimbări care intervin pe parcursul derulării proiectului, din punctul de vedere al limitelor de timp.

### *Managementul costului*

Reunește procesele care asigură derularea proiectului în limitele financiare stabilite.

Procese specifice:

- planificarea resurselor (financiare, umane, informaționale și de echipament) – ce resurse, în ce proporție/cantitate/valoare;
- estimarea costurilor pe care le presupune alocarea acestor resurse;
- bugetarea propriu-zisă (alocarea de resurse financiare pentru derularea diverselor activități);
- monitorizarea modului în care este respectată planificarea și alocarea inițiale;
- controlul coordonat al eventualelor schimbări care intervin pe parcursul derulării proiectului din punctul de vedere al costului.

### *Managementul calității*

Reunește procesele care asigură derularea proiectului în conformitate cu nevoile/problemele pentru care a fost declanșat.

Procese specifice:

- conceperea standardelor de calitate (ce standarde de calitate sunt relevante pentru derularea cu succes a proiectului și cum pot fi acestea atinse);
- asigurarea calității (în permanență);

- monitorizarea modului în care standardele stabilite sunt respectate/monitorizarea rezultatelor intermediare.

### *Managementul resurselor umane*

Reunește procesele care asigură utilizarea eficientă a resurselor umane implicate în proiect.

Procese specifice:

- planificarea organizațională (identificarea și atribuirea rolurilor, responsabilităților, relațiilor între cei implicați în proiect);
- recrutarea personalului care lucrează pe proiect;
- cristalizarea echipei de proiect (dezvoltarea abilităților individuale și ale echipei, precum și armonizarea acestora).

### *Managementul comunicării*

Reunește procesele care asigură generarea, înregistrarea, diseminarea, stocarea, utilizarea, prelucrarea și interpretarea informațiilor de relevanță pentru proiect.

Procese specifice:

- planificarea activităților de comunicare (determinarea nevoilor de informare ale factorilor de decizie și ale grupurilor interesate, cine de ce informație are nevoie, când are nevoie, cum va fi pusă la dispoziție aceasta);
- transmiterea la timp a informației către grupurile interesate;
- raportarea diverselor stadii atinse de proiect, măsurarea progresului înregistrat, previziuni cu privire la posibile evoluții;
- transmiterea informațiilor necesare pentru închiderea proiectului;
- raportarea rezultatelor finale (către finanțator, către factorii de decizie din organizație, către grupurile de interes, către publicul țintă sau publicul larg).

### *Managementul riscului*

Reunește procesele prin care se asigură identificarea, analiza (cantitativă și calitativă) și contracararea riscului.

Procese specifice:

- planificarea activității de management al riscului;
- identificarea riscului, cu precizarea caracteristicilor acestuia;
- analiza (cantitativă și calitativă) a riscului;
- conceperea modalităților de a răspunde situațiilor de risc;
- contracararea efectivă a riscului;
- monitorizarea și controlul riscului.

### *Managementul achizițiilor*

Reunește procesele prin care se asigură achiziționarea bunurilor și serviciilor din afara organizației promotoare.

Procese specifice:

- planificarea activității de achiziție (ce se achiziționează și când);
- planificarea licitațiilor (identificarea trăsăturilor produsului și a surselor care ar putea oferi produse cu astfel de trăsături);
- organizarea licitațiilor efective;

- selecțiile de ofertă;
- administrarea contractelor;
- administrarea relației cu furnizorii;
- închiderea contractelor.





# Managementul riscului

## I. Managementul riscului seamănă cu un control medical

În mod tradițional, riscul este definit mai cu seamă prin intermediul aspectelor negative, al potențialului de a influența negativ evoluția unei organizații, mersul unui proiect, atingerea obiectivelor. De exemplu, dicționare celebre precum Webster definesc riscul ca fiind „posibilitatea de a suferi o pierdere”.

Pornind de la această definiție sumară, „pierderea” poate lua, în cazul unui proiect, următoarele forme:

- produsele finale au o calitate îndoielnică sau inferioară celei proiectate inițial;
- costurile pentru atingerea obiectivelor, pentru obținerea produselor finale sunt mai mari decât cele prevăzute inițial;
- resursele nu au fost exploatate în mod eficient, sunt epuizate sau deteriorate;
- termenul pentru „livrarea” produsului final și pentru închiderea proiectului a fost depășit;
- proiectul este un eșec total.

Alte definiții posibile ale riscului sunt: „probabilitatea de a pierde”, „posibilitatea de a pierde”, „incertitudinea care planează asupra unui rezultat”, hazardul sau posibilitatea de a pierde”<sup>1</sup>.

Riscul poate interveni, așadar, fie ca urmare a faptului că intervine un lucru neplanificat sau că un lucru planificat nu se desfășoară potrivit planificării. Din moment ce este imposibil să anticipăm cu toată certitudinea viitorul, toate proiectele includ o notă de risc. Cu toate acestea, se apreciază că riscul este cu atât mai mare cu cât:

- proiectul durează mai mult;
- intervalul de timp dintre faza de planificare și faza de execuție este mai extins;
- experiența managerului de proiect, a echipei de proiect și a organizației este mai restrânsă;
- metodologia și tehnologia la care se face apel pentru derularea proiectului este mai nouă și mai puțin cunoscută<sup>2</sup>.

Managementul riscului este un proces care se aseamănă foarte mult cu un control medical: pacientul expune simptomele, medicul pune un diagnostic, recomandă un tratament, iar după efectuarea tratamentului, pacientul vine din nou la control<sup>3</sup>.

Continuând aceeași metaforă a controlului medical, autorul citat arată că managementul riscului este un proces care se desfășoară în trei etape.

### 1. Stabilirea diagnosticului/cartografierea riscului

Persoana care răspunde de managementul riscului în cadrul unui proiect trebuie să aibă capacitatea de a traduce informațiile cu privire la obiectivele și resursele organiza-

---

<sup>1</sup> Constantin Opran (coord.), *op. cit.*, p. 130.

<sup>2</sup> Stanley E. Porny, *op. cit.*, p. 258.

<sup>3</sup> Jean-Paul Louisot, „What Makes an Effective Risk Manager?”, *Risk Management Magazine*, iunie 2003.

ției într-o adevărată „hartă” a riscului. Harta riscului trebuie în permanență actualizată și îmbunătățită în funcție de evoluțiile din mediul real. În această etapă se analizează ce se poate întâmpla, de ce și cum se poate întâmpla.

**Atenție!** În momentul în care treceți la activitatea de identificare a riscurilor potențiale, aveți în vedere următoarele lucruri:

- Studiați problemele care au apărut pe parcursul derulării unor proiecte similare și modul în care ele au fost rezolvate;
- Solicitați opinia cât mai multor experți în domeniul vizat de proiect ;
- Încercați să formulați riscurile în termeni cât mai preciși: în loc de a spune că un risc potențial este acela ca „livrarea materiilor prime poate întârzia”, recurgeți la următoarea formulare: „livrarea unei x cantități din materia primă y poate întârzia cu z săptămâni”.

Încercați, tot în această fază, să eliminați, pe cât posibil cât mai mulți dintre factorii de risc. De exemplu, înainte de elaborarea propunerii de proiect, nu ați avut timp să discutați cu reprezentanți ai grupului țintă vizat. În felul acesta, există riscul ca proiectul să nu se adreseze unei probleme reale, ci uneia imaginare. Nu rămâneți în faza de a nota pur și simplu riscul, ci inițiați aceste discuții pentru a vă asigura că proiectul are orientarea potrivită, se adresează unor nevoi stringente ale grupului țintă.

## 2. Tratatamentul

Persoana care răspunde de managementul riscului trebuie să stăpânească instrumentele prin care riscul este evitat sau transferat către alte zone, pentru ca impactul să fie mai mic; în cazul în care materializarea situației de risc nu mai poate fi evitată, persoana care răspunde de managementul riscului trebuie să aibă capacitatea de a diminua, de a ține sub control impactul, de a elabora și pune în aplicare planul de management al riscului în momentul în care riscul ar deveni, din potențial, manifest.

## 3. Controlul și monitorizarea rezultatelor

Evoluția potențialului de risc și a situațiilor de risc este în permanență monitorizată, ținând cont de factorii din interiorul și din exteriorul organizației. Pe baza acestei monitorizări permanente, planul de management al riscului este corectat, îmbunătățit, adus la zi<sup>4</sup>.

Alți specialiști în managementul riscului introduc două etape suplimentare față de cele trei expuse mai sus: o etapă de *fixare/descriere a contextului* și o etapă de *ierarhizare a riscurilor identificate*. Includerea celor două etape nu este gratuită, ele atrag atenția asupra a două aspecte deosebit de importante:

- riscul nu poate fi definit decât prin raportare la obiectivele proiectului și cele ale organizației în ansamblu, la criteriile de succes proiectate pentru proiectul respectiv;
- nu toate riscurile pot fi „tratate” și în nici un caz nu toate deodată; de aceea, stabilirea priorităților reprezintă un pas important pentru canalizarea eficientă a eforturilor.

Sintetizând, cele șase etape ale managementului riscului sunt:

1. fixarea/descrierea contextului;
2. identificarea riscurilor;
3. evaluarea/analiza și ierarhizarea riscurilor;

---

<sup>4</sup> *Idem.*

4. elaborarea planului de management al riscului;
5. adjudecarea și implementarea planului de management al riscului;
6. monitorizarea rezultatelor și corectarea/îmbunătățirea planului inițial<sup>5</sup>.

## II. Riscurile – o problemă de probabilitate și de impact

Riscurile – ca situații potențiale – sunt examinate de-a lungul a două dimensiuni, pentru a vedea:

- care este probabilitatea ca ele, din potențiale, să devină manifeste, efective;
- care este impactul asupra proiectului.

### 1. Semnificația unui factor de risc

Așadar, prima dimensiune fixează probabilitatea cu care o situație potențială de risc devine efectivă; a doua dimensiune surprinde impactul, consecințele pe care manifestarea riscului le-ar avea la nivelul proiectului. Evaluarea cu privire la impact<sup>6</sup> se face în termeni calitativi, iar probabilitatea este expusă pe o scară de probabilitate<sup>7</sup>. După fixarea valorilor existente în ceea ce privește fiecare dimensiune, se realizează o matrice în care sunt precizate combinațiile posibile între acestea. Încercați să stabiliți căruia dintre ciclurile de viață ale proiectului<sup>8</sup> îi este asociat fiecare risc în parte. În felul acesta, aveți o imagine clară asupra importanței și asupra momentului în care riscul poate deveni manifest.

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

Importanța/semnificația unei situații de risc este o funcție dublă – a impactului și probabilității. În momentul în care și probabilitatea ca un eveniment negativ să aibă loc este mare, și impactul asupra proiectului este considerabil, situația de risc este definită ca fiind semnificativă și ierarhizată drept prioritară în raport cu alte situații de risc. Importanța alocată fiecărei situații de risc este apoi ajustată în urma comparației cu obiectivele și prioritățile proiectului și ale organizației. Pe baza acestei comparații, importanța alocată scade sau crește.

<sup>5</sup> Facem precizarea că prezența ultimei etape denotă faptul că managementul riscului este un proces circular, care se desfășoară în permanență. Ca și în cazul activității de management în ansamblu, capacitatea de a înregistra *feedback*-ul, de a insera semnalele înregistrate astfel în planul conceput inițial garantează o abordare flexibilă, dinamică, iar proiectul respectiv are șanse mai mari de a reuși în mediul "real" care este, prin forța lucrurilor imprevizibil, incert.

<sup>6</sup> Estimarea impactului se poate realiza utilizând o scară cu cinci valori: „foarte mic”, „mic”, „mediu”, „mare”, „foarte mare”.

<sup>7</sup> Probabilitatea poate fi exprimată ca luând valori între 0 și 1, unde 0 înseamnă că situația respectivă nu va apărea niciodată, iar 1 că va apărea întotdeauna. Probabilitatea poate fi exprimată și sub formă de procentaj, 100% însemnând, din nou, că situația va apărea întotdeauna. De asemenea, poate fi concepută și o scară de probabilitate cu cinci valori: „niciodată”, „rar”, „uneori”, „frecvent”, „întotdeauna”..

<sup>8</sup> Amintim faptul că, în mod clasic, ciclurile de viață ale proiectului sunt concepute în număr de patru: conceperea, planificarea, implementarea și încheierea.

Pornind de la cele două dimensiuni – dimensiunea *probabilității* și dimensiunea *impactului*, precum, de la matricea care fixează combinațiile între diferitele valori și de la ierarhia riscurilor, strategiile de răspuns în fața riscurilor sunt proiectate:

- pentru a reduce probabilitatea ca evenimentele negative să aibă loc;
- pentru a diminua impactul negativ asupra proiectului, o dată ce evenimentul negativ a avut deja loc.

## 2. Eliminarea completă a riscului – o utopie

Din modul în care am expus obiectivele strategiilor de răspuns – *a reduce și a diminua* – rezultă faptul că eliminarea completă a riscului reprezintă o utopie sau, oricum, este o opțiune ineficientă din punctul de vedere al costurilor: avantajele care ar putea rezulta în urma acțiunilor de eliminare completă a riscului sunt, de obicei, mai mici decât costurile investite pentru așa ceva. Așadar, eforturile nu trebuie direcționate pentru eliminarea completă a riscului, ci pentru *monitorizarea* acestuia și, în cazul în care pragul de risc – atât din punct de vedere al probabilității, cât și al impactului – devine inacceptabil, pentru reducerea riscului.

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

Strategiile cele mai utilizate de reducere a riscurilor sunt:

- acceptarea riscurilor;
- evitarea riscurilor;
- monitorizarea riscurilor și pregătirea planului pentru situațiile imprevizibile;
- transferul riscurilor;
- reducerea sistematică a riscurilor<sup>9</sup>.

În mod clar, după cum arată și Stanley E. Portny<sup>10</sup>, următoarele așa zise „strategii” – foarte frecvente, de altfel – nu dau rezultate:

- strategia struțului: persoana responsabilă de managementul riscului ignoră riscurile sau pretinde că acestea nu există;
- strategia rugăciunii: persoana responsabilă de managementul riscului se roagă la Dumnezeu (sau la o entitate superioară, abstractă) ca problemele să se rezolve sau să dispară;
- strategia negării: persoana responsabilă de managementul riscului admite faptul că unele situații pot cauza probleme, dar nu acceptă că acest lucru se poate întâmpla tocmai în proiectul în care lucrează.

<sup>9</sup> Constantin Opran (coord.), *op. cit.*, p. 137.

<sup>10</sup> *Op. cit.*, p. 258.

### III. Riscul redefinit în termeni de oportunitate

Analizele actuale dedicate managementului riscului evidențiază faptul că, spre deosebire de abordările tradiționale – axate cu preponderență pe acțiuni de contracarare –, cele moderne se focalizează pe acțiuni de anticipare, simulare, predicție a riscului, realizând tranziția de la „a reacționa”, „a contracara” la „a acționa”, „a întâmpina”. În plus, astfel de analize subliniază următorul aspect: „riscul” nu reprezintă un lucru în totalitate negativ, reunește atât aspecte pozitive, cât și negative; riscul este un concept care nu se referă atât de mult la evenimente cu impact potențial negativ, cât la „consecințele incertitudinii” și la schimbările/devierile care pot interveni de la ceea ce a fost inițial planificat. După cum subliniază un autor, „riscul nu reprezintă un lucru negativ în sine; riscul joacă un rol esențial pentru progres, iar eșecul face deseori parte din procesul de învățare. Dar trebuie să știm cum să menținem echilibrul între consecințele potențial negative ale riscului și beneficiile posibile pe care le poate aduce transformarea riscului în oportunitate”<sup>11</sup>.

Într-o astfel de abordare modernă, managementul riscului reprezintă disciplina care are ca obiect de studiu incertitudinea și modalitățile de a face față acesteia. Avantajul esențial pe care îl oferă stăpânirea acestei discipline constă în faptul că sporește capacitatea de a lua decizii în situații incerte. Managementul riscului nu reprezintă o abordare îngustă, limitată, rigidă, ghidată de obiectivul exclusiv de a îngrădi sau de a controla efectele potențial negative ale diferitelor evenimente; dacă definim riscul în termeni de „incertitudine” și deviere de la ceea ce a fost planificat, managementul riscului poate fi văzut drept „o disciplină prin care pot fi sporite flexibilitatea și capacitatea de adaptare într-un mediu din ce în ce mai complex și, prin urmare, mai incert”<sup>12</sup>.

Înțelegerea riscului în termeni de „oportunitate”, de valorificare promptă a situațiilor neprevăzute începe să domine stilul de management al marilor companii ale perioadei actuale și, după cum subliniază un articol recent din prestigioasa revistă *The Economist*, „organizațiile inovatoare, care își îndreaptă în permanență atenția spre situațiile neprevăzute, exploatându-le prompt în avantaj propriu, sunt cele care culeg cele mai multe roade”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Roger Van Scoy, „Software Development Risk: Opportunity, Not Problem”, *Software Engineering Institute Review*, septembrie 1992.

<sup>12</sup> Felix Kloman, „Congestion versus Clarity”, *Risk Management Reports*, octombrie 2003.

<sup>13</sup> *The Economist*, 6 septembrie 2003.



# Proiectele cu finanțare nerambursabilă

## I. Caracteristici ale proiectelor cu finanțare nerambursabilă

Complexitatea și amploarea care caracterizează managementul proiectelor au forțat apariția unui element de noutate: proiectele nu mai sunt finanțate decât pe baza unei propuneri scrise, pe baza unui formular care, de cele mai multe ori, este standardizat. La nivelul Uniunii Europene, aceasta este singura modalitate prin care pot fi accesate fondurile comunitare. Înainte de a trece efectiv la munca de redactare, trebuie parcurse anumite etape, pe care le prezentăm detaliat în continuare. Este bine ca etapele respective să fie parcurse toate și în ordinea în care le expunem și noi. Unele necesită atenție mai de durată, studiu temeinic (ex. consultarea Ghidului promotorului), altele presupun o muncă de maxim jumătate de oră (citirea cu atenție a anunțului prin care este anunțată competiția de proiecte).

Subliniem, în acest context, câteva diferențe care există între proiecte în general – mai ales proiectele comerciale – și proiectele cu finanțare nerambursabilă derulate prin programele Uniunii Europene<sup>1</sup>.

În cazul proiectelor cu finanțare nerambursabilă derulate prin programele Uniunii Europene:

1. Formularul standard este o prezență obligatorie.
2. Finanțările sunt acordate în scopul promovării unei anumite politici a Uniunii Europene; prin urmare, obiectivele sursei de finanțare – acelea de a promova o anumită politică – trebuie cunoscute și luate în considerație. În felul acesta, ele exercită constrângeri mai accentuate asupra obiectivelor organizației; dacă cele două tipuri de obiective nu coincid, propunerea nu este eligibilă; de exemplu, dacă un program european are drept obiectiv sprijinirea învățământului de scurtă durată și a pregătirii continue, o propunere care are în vedere învățământul de lungă durată (studii universitare complete) nu este eligibilă, indiferent cât de argumentată ar fi cererea de finanțare, indiferent cât de presantă problema, indiferent cât de bogată expertiza organizației care și-ar dori proiectul;
3. Bugetul este, și el, mai degrabă o constrângere decât un obiectiv (mai exact, principala provocare este cum să exploatezi la maxim un buget dat și nu cum să atingi anumite obiective cu efortul financiar cel mai mic posibil – cum este cazul proiectelor comerciale);
4. Managementul (performant) al proiectelor europene realizează un echilibru între:
  - constrângerile de timp;
  - resursele prestabilite (bugetul fix);
  - constrângerile/procedurile/standardele impuse de Uniunea Europeană.

---

<sup>1</sup> Dintre alte metode de finanțare, în afară de cele sub forma fondurilor nerambursabile (a granturilor), amintim: creditele, investițiile, fundraising, autofinanțarea, leasing, donația, majorarea de capital, emiterea de obligațiuni, sponsorizarea (vezi <http://www.finantare.ro>).

5. Analiza obiectivelor, stabilirea obiectivelor, redactarea propunerii de proiect reprezentată faze mult mai importante decât în proiectele obișnuite, cele comerciale sau cele care sunt inițiate în interiorul unei organizații de către diferitele departamente.
6. Consultarea documentelor sursei de finanțare – Ghidul programului/Ghidul solicitantului/Ghidul promotorului, consultarea termenilor de referință ai proiectului, familiarizarea cu obiectivele generale ale sursei de finanțare constituie tot atâtea etape suplimentare, care lipsesc din proiectele obișnuite;
7. Finanțatorul nu își propune să își recupereze suma de bani acordată inițial și să obțină o plată suplimentară (dobândă); recuperarea „ creditului”, sau recuperarea „investiției” se fac sub forma promovării unei anumite politici; de aici, accentul pe rezultate, pe durabilitatea rezultatelor, pe metodele de diseminare/promovare a acestora.

## II. Erorile de planificare se transformă în mod automat în erori de execuție

Faza de planificare, de redactare a documentului pe baza căruia se realizează un proiect – indiferent de aria sa de cuprindere, de produsul final, de buget, de durată – ocupă o poziție de primă mărime în ierarhia activităților care compun managementul proiectelor. Nu credem că este o exagerare dacă afirmăm că această etapă este cea mai importantă, dat fiind faptul că, după cum arată experiența, cele mai multe dintre proiecte eșuează ca urmare a unor erori de planificare.

Faza de redactare are o importanță cu atât mai pronunțată cu cât, la nivelul Uniunii Europene, accesul la fondurile comunitare se realizează, așa cum am subliniat deja, exclusiv prin intermediul propunerilor de proiecte<sup>2</sup>. Tendința este valabilă la nivel global, finanțările de orice fel încep să fie obținute pe bază de proiect scris. Anvergura proiectului variază – poate fi vorba despre o solicitare de fonduri din partea unei universități pentru a cerceta o anumită problemă sau pentru a perfecționa o nouă tehnică educațională, poate fi vorba despre un împrumut solicitat Băncii Mondiale de către guvernul unei țări în vederea stimulării unui anumit domeniu, despre o cerere de finanțare pentru a sprijini schimburi de studenți sau de specialiști între două țări, sau despre o solicitare de fonduri de către o microîntreprindere –, dar principiile și regulile pe baza cărora sunt redactate respectivele cereri se păstrează, în mare, aceleași.

În majoritatea cazurilor, agențiile care acordă finanțare<sup>3</sup> solicită prezentarea propunerilor de proiecte în formulare standard; formularele standard ghidează foarte mult activitatea de planificare și, într-o măsură considerabilă, o ușurează. Unele formulare sunt mai complexe, în sensul că solicită informații cât se poate de detaliate și atrag atenția, astfel, asupra tipului de date solicitate. Alte formulare, dimpotrivă, sunt foarte

---

<sup>2</sup> Precizăm că, în continuarea materialului, vom utiliza termenii de: „formular de candidatură”, „formular standard”, „cerere de finanțare”, „propunere de proiect”, „formular de cerere de finanțare” pentru a ne referi la documentul scris care reflectă activitatea de planificare în cadrul proiectului și prin care este solicitat sprijinul unui finanțator pentru acoperirea costurilor de funcționare ale unui proiect (vezi și glosarul).

<sup>3</sup> De asemenea, precizăm că vom utiliza termenii de „finanțator”, „sursă de finanțare”, „agenție de finanțare”, „sponsor”, „autoritate contractantă” pentru a ne referi la sursa de unde provine finanțarea în cazul unui proiect aprobat. Instituția care propune și, respectiv, derulează proiectul este denumită „promotor”, „solicitant”, „instituție promotoare”, „beneficiar” (vezi și glosarul).



schematică și nu transmit semnale foarte exacte cu privire la informația pe care o caută evaluatorul/ finanțatorul. Există și situația în care o sursă de finanțare nu deschide competiția pentru proiecte pe baza unui formular standard, iar solicitantul are în primul rând misiunea de a concepe acest formular astfel încât să permită prezentarea informațiilor într-o manieră logică și convingătoare. Dar, independent de prezența sau absența formularului standard, de caracterul său – mai vag sau mai precis, cererea de finanțare/formularul de candidatură trebuie completat potrivit aceluiași reguli.

Etapa de redactare a respectivei propuneri trebuie să se bucure de atenție maximă, din cel puțin două motive:

### **1. Proiectele eșuează dacă nu sunt bine planificate**

Faza de execuție este una deosebit de sofisticată și de complexă, pândită de pericole chiar și în cazul în care planul de la care pornește proiectul este perfect sau aproape perfect; în mod firesc, riscul este cu mult mai mare în cazul în care propunerea ca atare este redactată într-un mod neglijent, nerealist, neprofesionist. Cele mai multe dintre proiecte eșuează din cauză că au fost planificate în mod deficitar sau chiar nu au fost deloc planificate. Percepția potrivit căreia managementul proiectelor este o abordare rigidă, care se bazează pe muniți de documentație, ceea ce inhibă imaginația, creativitatea, inovația și favorizează, într-un mod inflexibil și rigid, planificarea, controlul<sup>4</sup> face parte din bagajul neprofesioniștilor, sau al începătorilor.

### **2. Propunerea de proiect are valoare de document oficial**

Documentul pe baza căruia este dobândit accesul la anumite fonduri devine în multe cazuri *documentul oficial* al proiectului, *contractul* care reglementează relația dintre finanțator și promotor; așadar, propunerea de proiect trebuie să reflecte o abordare realistă, pentru că toate aspectele precizate în propunere se vor reflecta în viața reală, în activitatea reală de execuție. Propunerea scrisă reprezintă un gen de imagine în oglindă a proiectului din viața reală.

De multe ori, există tentația de a multiplica numărul de activități, de a exagera atunci când este expusă capacitatea tehnică și managerială a organizației promotoare, de a „umfla” informațiile cu privire la contribuția proprie sub formă de muncă voluntară – toate acestea doar pentru a câștiga proiectul, pentru a îi spori atractivitatea, pentru a-i crește, eventual, punctajul de evaluare. Nu recomandăm o astfel de abordare – nerealistă și aleasă doar de dragul de a câștiga proiectul. Pentru a vorbi de performanță reală, proiectul trebuie câștigat și derulat. Am subliniat și în alte părți care sunt criteriile de succes pentru orice proiect. În acest punct, subliniem faptul suplimentar că modul în care derulați un prim proiect influențează raportarea finanțatorului la organizația dumneavoastră. Dacă această raportare este pozitivă, aveți șanse mult mai mari de a câștiga un alt proiect de la agenția de finanțare.

O lectură chiar și fugară a secțiunii cu privire la redactarea propunerii de proiect va atrage atenția asupra faptului că avem de-a face cu un proces de durată și extrem de laborios. De aceea, recomandăm „spargerea” formularului în rubrici mai mici, care să fie completate în momente de timp diferite și chiar de către persoane diferite. Dar persoana

---

<sup>4</sup> Tim Arthur, „The Top 10 Myths of Project Management”, 25 august, 2003, <http://www.gantthead.com>

care își asumă responsabilitatea pentru această muncă de elaborare trebuie să își rezerve suficient timp pentru a asambla părțile componente, pentru a le armoniza și unifica.

**Atenție!** Există situații în care finanțatorul nu oferă nici o informație cu privire la formatul în care dorește să fie redactată propunerea<sup>5</sup>. Ceea nu înseamnă că propunerea poate fi prezentată oricum, de la un capăt la altul, fără rubrici de sine stătătoare, fără un efort consistent de sistematizare și organizare a informațiilor. Într-o astfel de situație, modul în care concepeți formularul ca atare transmite informații relevante cu privire la experiența pe care o aveți în managementul proiectelor. Dacă finanțatorul nu face decât precizarea că propunerea trebuie trimisă până la data de..., la adresa..., vă recomandăm să concepeți un formular care să includă toate elementele pe care le vom prezenta în continuare.

În ceea ce privește redactarea propunerii, nu există formule sau rețete magice, cum, de altfel, asemenea lucruri nu există pentru nici o altă etapă a managementului de proiect. Există, în schimb, un set de reguli, cerințe, recomandări, sfaturi practice, concluzii extrase pe baza experienței și care vă pot ajuta în munca de redactare. Unele cerințe sunt valabile pentru munca de redactare a oricărui material sau document cu caracter public, altele țin efectiv de un anumit vocabular și de o anumită terminologie specifice proiectului, sau, mai precis, de un anumit mod de a pune problema, de a gândi și concepe acțiunea.

Unele dintre lucrurile pe care le vom expune în continuare vor părea „generalități prudente” – mult prea simple pentru a fi luate în seamă – sau vor stârni mirări de genul „ce mare lucru să formulezi un obiectiv cât mai limpede posibil?”. Regulile de redactare nu sunt greu de înțeles sau de asimilat, recomandările nu prezintă complexitate deosebită, *complexitatea și provocarea constau în a le aplica efectiv*.

### III. Pași care trebuie parcurși pentru a redacta o propunere de proiect

În continuare, ne vom referi cu precădere la pașii care trebuie parcurși pentru a redacta o propunere de proiect cu finanțare nerambursabilă. Menționăm faptul că, în opinia noastră, pașii respectivi sunt valabili pentru întocmirea oricărei propuneri de proiect, ceea ce poate să difere este ponderea acordată diverselor rubrici, absența unor rubrici dintr-un proiect de obținere a unui credit (cum ar fi, de exemplu, cea referitoare la garanții cu privire la returnarea creditului).

1. Familiarizați-vă cu obiectivele strategice/de dezvoltare ale organizației, treceți-le în revistă sau actualizați-le.

În funcție de aceste obiective, întocmiți o listă cu idei generale de proiect.

2. Pe baza obiectivelor strategice ale organizației și pornind de la ideile de proiect, începeți activitatea de căutare a surselor de finanțare adecvate<sup>6</sup>. Selectați acele surse

<sup>5</sup> Este cazul, de exemplu, al proiectelor de cercetare finanțate de Banca Mondială prin rețeaua *Global Development Network*, <http://www.gdnet.org>.

<sup>6</sup> Într-o organizație care acordă importanță centrală proiectelor, activitatea de căutare a surselor de finanțare este una permanentă. În mod ideal, o astfel de organizație angajează o persoană care se ocupă doar de acest lucru și are în permanență o imagine clară cu privire la fondurile la care organizația are acces, termenii până la care pot fi înaintate propunerile. Ceea ce dorim să subliniem prin înlănțuirea propusă mai sus: obiective strategice – idee de proiect – sursă de finanțare este faptul că proiectele trebuie derulate pentru a atinge un obiectiv strategic. Fondurile la care se poate avea acces prin câștigarea unui proiect

de finanțare ale căror obiective coincid cu obiectivele de dezvoltare ale organizației promotoare. De asemenea, sursa de finanțare este aleasă în funcție de domeniul pe care este dispusă să îl finanțeze, în sensul că domeniul de activitate al promotorului trebuie să se regăsească printre domeniile sprijinite de sursa de finanțare<sup>7</sup>.

3. Citiți cu atenție anunțul (apelul la candidatură) prin care este făcută publică fiecare competiție de proiecte. Anunțul conține informații de bază cu privire la condițiile de participare la respectiva competiție, prin urmare, consultarea lui trebuie tratată cu seriozitate, pentru a evita, astfel, canalizarea energiilor în direcții false. Dacă din consultarea anunțului vă dați seama că organizația dumneavoastră nu își poate prezenta candidatura, atunci renunțați. Dacă nu vă sunt clare unele aspecte prezente în anunțul respectiv, continuați munca de explorare.
4. Rețineți data limită de depunere a proiectului. Decizia de a participa la competiția de proiecte este luată, evident, în cazul în care termenul limită pentru depunerea candidaturii nu a trecut. În caz contrar și dacă programul respectiv este interesant și relevant pentru promotor, este notat și reținut termenul limită imediat următor.
5. Participați la întâlnirile, seminariile, sesiunile de instruire pe care le organizează agenția de finanțare. Acestea se pot dovedi ocazii deosebit de valoroase cu privire la așteptările și standardele de evaluare ale respectivei agenții.
6. Analizați în detaliu obiectivele și prioritățile diferitelor programe de finanțare, pentru a vă asigura că obiectivele și ideea de proiect ale dumneavoastră sunt circumscrise priorităților pe care le are sursa de finanțare.
7. Analizați fiecare criteriu de eligibilitate<sup>8</sup> în parte. Dacă organizația care își propune să depună proiectul nu respectă un singur criteriu de eligibilitate, atunci candidatura trebuie abandonată, înainte de a începe orice muncă de redactare. În cazul în care nu sunteți siguri că respectați un singur criteriu de eligibilitate, solicitați informații lămuritoare în acest sens. Este de preferat ca modalitatea prin care solicitați informații suplimentare să fie prin scris – fax sau e-mail. Insistați ca răspunsul la aceste solicitări să fie formulat tot în scris.

În general, criteriile de eligibilitate se referă la:

- a. eligibilitatea organizației care poate solicita finanțarea

---

reprezintă un *mijloc* prin care acest obiectiv strategic este atins. De multe ori, ordinea este alta: auzim de o sursă de finanțare, suntem atrași de valoarea sumei de bani care poate fi câștigată și de abia după aceea ne punem problema ce să facem cu acei bani – frecvent, ne propunem doar să cumpărăm niște echipamente. Obiectivul strategic nu poate fi acela de a achiziționa niște echipamente, ci, spre exemplu, acela de a crește eficiența și competitivitatea unui anumit departament, iar calculatoarele achiziționate – una dintre modalitățile de a realiza acest lucru.

<sup>7</sup> Majoritatea agențiilor de finanțare care acționează și în România au pagini de Internet. Acestea constituie principala sursă de informație cu privire la obiectivele și domeniile prioritare, competițiile de proiecte, termenele limită, constrângerile financiare, alte condiții de participare. Întocmiți o listă cu adresele de Internet ale acestor surse de finanțare și monitorizați în mod constant informațiile făcute publice (vezi sursa „Finanțatori din România” din caietul de seminar). De multe ori, paginile de Internet oferă posibilitatea ca, periodic, noutățile să fie semnalate prin intermediul buletinelor electronice (de exemplu, pagina de Internet a Centrului de Informare al Uniunii Europene – <http://www.infoeuropa.ro> – oferă un serviciu gratuit, numit PrioriMail – prin care se trimit informații cu privire la oportunități de finanțare (secțiunea „Publicații și resurse”). Exploatați la maxim această posibilitate de a fi informat la timp în legătură cu oportunitățile de finanțare.

<sup>8</sup> Eligibilitatea este calitatea unui proiect de a îndeplini criteriile specifice stabilite de finanțator privind: organizația promotoare, organizațiile partenere, activitățile și cheltuielile propuse.

- tipul de organizație – organizație nonprofit, organizație nonguvernamentală, instituție publică, autoritate publică, companie publică, firmă cu capital mixt etc.;
  - mărimea organizației (număr de angajați și cifră de afaceri/buget pe anul fiscal în curs sau precedent);
  - situația organizației în momentul în care este depusă candidatura (nu înregistrează pierderi, nu este în stare de faliment, deține resurse de finanțare solide).
- b. eligibilitatea partenerilor cu care se poate derula proiectul (*idem*);
  - c. eligibilitatea tipurilor de activități care pot fi desfășurate (activități de training, consultanță, servicii, mobilități, construcții, creare de produse, cercetare etc);
  - d. eligibilitatea costurilor (suma minimă și suma maximă care pot fi solicitate, raporturile dintre suma solicitată și valoarea contribuției proprii, costuri de personal, investiții în echipamente, investiții în reabilitarea clădirilor etc);
  - e. eligibilitatea zonei<sup>9</sup>

**Atenție!** În cazul unor competiții de proiecte, înainte de redactarea propriu-zisă a propunerii, este utilă trimiterea unei scurte scrisori de intenție care să prezinte, în linii mari, ideea de proiect, grupul țintă vizat, soluția propusă, impactul anticipat, experiența instituției promotoare. Scrisoarea are menirea de a evita situațiile în care solicitantii consumă resurse importante pentru a redacta propunerea, dar aceasta are din start șanse minime de a fi aprobată: nu intră în aria de interes a finanțatorului, instituția promotoare nu are suficientă experiență pentru a derula un eventual proiect, nu prezintă suficiente garanții cu privire la capacitatea tehnică de a derula proiectul. Nu este vorba, în acest caz, de nerespectarea strictă a unui criteriu de eligibilitate, ci, mai ales, de nepotrivire între domeniile sprijinite cu o anumită prioritate de finanțator și domeniul de activitate propriu.

8. Studiați diferitele tipuri de proiecte finanțate anterior în cadrul programului de finanțare vizat, în cazul în care acestea sunt depozitate în baze de date electronice<sup>10</sup>. În acest fel, vă puteți face o imagine cu privire la temele considerate prioritare de către agenția de finanțare, la profilul instituțiilor câștigătoare, verificați dacă nu cumva ideea dumneavoastră de proiect, chiar dacă vi se pare genială și total inovatoare, nu a mai fost pusă în practică de altcineva.
9. Studiați cu atenție condițiile financiare: suma minimă și maximă care poate fi solicitată, valoarea contribuției proprii, tipurile de costuri considerate eligibile. Analiza are în vedere răspunsul la următoarele întrebări: „bugetul acordat este suficient pentru a pune în practică ideea de proiect?”, „avem posibilitatea de a susține contribuția proprie, în cazul în care aceasta este solicitată sub formă de bani?”, „la ce alte resurse putem apela astfel încât să putem derula proiectul?”, „ce acțiuni pot fi finanțate în cadrul acestui proiect?”, „cum poate continua proiectul după ce

<sup>9</sup> De exemplu, Fondul „Coeziune economică și socială” 2001, lansat prin programul PHARE se adresa următoarelor zone eligibile: zona industrială a Moldovei de nord-est, zona de industrie complexă a Moldovei central-vestice, zona industrială a Subcarpaților de curbură, zona industrială și de servicii a Dunării de Jos, zona industrială a Subcarpaților Munteniei, zona industrială a Olteniei Centrale, zona industrială a Podișului Mehedinți, zona industrială a Banatului de Sud și a Bazinului Petroșani, zona industrial-extractivă a Munților Apusei, zona de industrie extractivă a Maramureșului și de industrie predominant ușoară a Transilvaniei de Nord, zona de industrie complexă a Transilvaniei Centrale.

<sup>10</sup> Evidența proiectelor în baze de date electronice reprezintă o modalitate din ce în ce mai frecventată de agențiile de finanțare. Valorificați informațiile pe care le includ aceste baze de date, astfel încât să nu porniți de la zero în redactarea propunerii, ci să aveți câteva puncte de reper, construite pe baza proiectelor finanțate anterior de agenția respectivă.

încetează finanțarea?”, „la ce surse pot apela pentru a continua proiectul după ce încetează finanțarea inițială?”.

10. Consultați pachetul informativ pus la dispoziție de agenția de finanțare; de obicei, pachetul informativ conține:

- Ghidul programului/Ghidul solicitantului/Ghidul promotorului;
- Formularul standard de candidatură/formularul cererii de finanțare;
- Formularele documentelor anexe (model de buget, model de CV acceptat pentru membrii echipei, niveluri maxime acceptate pentru cheltuielile de diurnă, coduri de activitate utilizate).

De cele mai multe ori, pachetul informativ poate fi descărcat și de pe pagina de Internet a agenției care a inițiat competiția de proiecte. Vă recomandăm să imprimați aceste materiale și să le citiți cu cea mai mare atenție, să subliniați aspectele care vi se par relevante, mai ales cele referitoare la domeniile prioritare sprijinite prin respectivul program, obiectivele sursei de finanțare, rezultatele preconizate ale programului/ansamblului de proiecte, măsurile prioritare, bugetul alocat, termenul limită, modalitatea în care trebuie trimisă aplicația – prin poștă, prin e-mail, numărul de exemplare în care trebuie depusă. Aspectele esențiale din Ghidul solicitantului reprezintă informații deosebit de valoroase cu privire la modul în care va trebui să completați formularul standard<sup>11</sup>.

**Atenție!** Sunt situații în care ați mai participat la o competiție de proiecte, ați derulat deja un proiect cu fonduri de la o anumită agenție și în anul următor doriți să vă prezentați din nou candidatura. Chiar dacă programul respectiv vă este familiar, parcurgeți toate etapele de mai sus, verificați dacă nu a intervenit vreo modificare în ceea ce privește condițiile de eligibilitate, obiectivele prioritare, bugetul alocat, numărul de exemplare în care trebuie prezentată propunerea, dacă formularul de candidatură a rămas sau nu același de la un an la altul.

11. Alcătuiți o listă de verificare (*checklist*), în care includeți toate elementele din componența dosarului de candidatură. Lista de verificare poate arăta astfel:

- cererea de finanțare completată (semnată, 1 exemplar original și 3 copii);
- bugetul (respectă limitele în ceea ce privește suma maximă și minimă, contribuția proprie, costurile administrative, rezerva pentru cheltuieli neprevăzute);
- declarația de parteneriat 1 (semnată, 1 exemplar original și 3 copii);
- declarația de parteneriat 2 (semnată, 1 exemplar original și 3 copii);
- Anexa 1 cu privire la ...
- Anexa 2 cu privire la...
- Copia după statutul juridic al solicitantului;
- Copia după certificatul de înregistrare fiscală;
- Rezumatul în limba engleză<sup>12</sup>.

12. Completați documentația solicitată de finanțator – cererea de finanțare/formularul standard de candidatură (vezi mai jos).

13. Completați formularele anexe.

---

<sup>11</sup> Consultantul Sean McCarthy subliniază: cunoașterea documentelor pe care le face publice sursa de finanțare este un secret al succesului. Secretul este „expus” și într-o formă amuzantă, astfel: „Cei de la Comisia Europeană adoră pur și simplu documentele pe care le elaborează, adoră să își regăsească propriile cuvinte în propunerile pe care le examinează. Prin urmare, urmați îndeaproape indicațiile și recomandările din aceste documente!” (Sean McCarthy, *How to Write a Competitive Proposal for the Sixth Framework Programme*, Hyperion Limited, 2002, © Hyperion Ltd., 2002.

<sup>12</sup> Lista de verificare continuă cu toate documentele care vă sunt solicitate în vederea candidaturii.

În general, formularele anexe includ informații care pot fi utilizate ca argumente suplimentare în favoarea proiectului:

- studii de piață;
- date statistice;
- diagrame de tip Gantt<sup>13</sup> sau PERT<sup>14</sup>;
- analize de tip SWOT<sup>15</sup>;
- descrierea mai detaliată a instituției promotoare și a instituțiilor partenere;
- organigrama;
- rezultatele unor activități anterioare, de relevanță pentru proiect;
- situația financiară a instituției în momentul depunerii proiectului;
- bugetul pentru anul fiscal în curs;
- bugetul proiectat pentru anul fiscal următor;
- articole de presă;
- CV-urile persoanelor implicate direct în derularea proiectului;
- lucrări, articole de specialitate, broșuri referitoare la problema căreia se adresează proiectul.

Documentele anexe nu sunt întotdeauna solicitate în mod expres de finanțator. Chiar dacă nu există o solicitare expresă, formularul standard de candidatură trebuie însoțit de informații minime cu privire la organizația promotoare: realizări, experiențe relevante pentru proiect, dovezi cu privire la capacitatea managerială și tehnică de a derula proiectul, date de natură financiară.

14. Verificați, având lista de verificare în față, dacă aveți toate documentele care trebuie incluse în dosarul de candidatură.

- √ cererea de finanțare completată (semnată, 1 exemplar original și 3 copii);
- √ bugetul (respectă limitele în ceea ce privește suma maximă și minimă, contribuția proprie, costurile administrative, rezerva pentru cheltuieli neprevăzute);
- √ .....
- √ declarația de parteneriat 1 (semnată, 1 exemplar original și 3 copii);
- √ .....
- √ Rezumatul în limba engleză.

<sup>13</sup> Graficul Gantt sau „graficul bare” reprezintă o metodă de reprezentare a eșalonării calendaristice a unui proiect.

<sup>14</sup> Graficul PERT sau „graficul rețea” reprezintă o metodă de reprezentare a relațiilor de interdependență între activitățile unui proiect (vezi exemple de grafic Gantt și grafic PERT în resursele din caietul de seminar).

<sup>15</sup> Analizele de tip SWOT (Strengths/Weaknesses Opportunities/Threats) oferă, după cum indică și denumirea, o imagine cu privire punctele forte ale unui proiect, punctele slabe, oportunitățile pe care le poate exploata proiectul și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

# Cum se completează un formular de candidatură

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

- Cine? (informații despre instituția promotoare și despre echipa care își va asuma responsabilitatea pentru derulare);
- Ce? (informații despre aria de cuprindere/domeniul de activitate al proiectului);
- De ce? (informații despre ce își propune proiectul, ca obiective generale și specifice);
- Cum? (informații despre metodologia de derulare efectivă a proiectului);
- Cu ce efect? (informații despre impactul proiectului);
- Asupra cui? (informații despre grupul țintă vizat de proiect).

Aceste întrebări trebuie avute în vedere atât în faza de redactare a propunerii, cât și în cea de derulare a proiectului.

## I. Elemente tipice prezente într-un formular de candidatură<sup>1</sup>

### 1. Pagina de titlu sau pagina de deschidere

- Conține titlul proiectului și acronimul/prescurtarea acestuia<sup>2</sup>.
- Titlul trebuie să fie simplu, clar și lipsit de ambiguitate. În mod ideal, un titlu bun reprezintă o formulare percutantă a obiectivelor proiectului, a ideilor și acțiunilor care îl compun.
- Evitați jocurile de cuvinte, trimerile literare, formulările savante și expresiile de specialitate strictă.
- Evitați exprimările „istețe”, titlurile „șoc”.
- Nu formulați titlul la modul interogativ sau imperativ.
- Nu includeți abrevieri în titlu.
- Încercați să formulați titlul într-o singură propoziție; dacă acest lucru nu este pur și simplu posibil, „spargeți” titlul în două, dar numai după ce ați epuizat toate posibilitățile.
- Renunțați, gradual, la toate cuvintele inutile; porniți de la un titlu mai lung, pe care încercați apoi să îl scurtați și să îl faceți cât mai percutant cu putință.

---

<sup>1</sup> Există variații între diferite formate, dar informațiile solicitate și de care are nevoie evaluatorul pentru a decide aprobarea sau respingerea propunerii sunt aceleași. În funcție de specificul proiectului, pot apărea rubrici noi, cum ar fi, de exemplu, rubricile *Fundalul teoretic*, *Principalele ipoteze de cercetare* și *Metodologia cercetării* pentru un proiect de cercetare.

<sup>2</sup> Tot mai multe surse de finanțare cer ca proiectul să aibă un acronim; acest lucru se întâmplă deoarece sursele de finanțare încep să depoziteze din ce în ce mai mult proiectele în baze de date electronice, iar căutarea și identificarea unui proiect într-o astfel de bază de date se fac pe baza acronimului.

### Exemplu

Inițiativă de înființare a unui centru de pregătire continuă în domeniul managementului de proiect -> Înființarea unui centru de pregătire continuă în domeniul managementului de proiect -> Centru de pregătire continuă în domeniul managementului de proiect -> *Centru de pregătire continuă în managementul proiectelor (titlu final)*

### Alte exemple:

- *Universitatea virtuală de afaceri;*
- *Conferința regională a managerilor de proiect din Europa de sud-est;*
- *Rețea transnațională de specialiști în comunicare – program de schimburi academice între universitatea X și universitatea Y.*

Pe această pagină de deschidere, sunt frecvent solicitate și câteva *cuvinte cheie*, care au rolul de a fixa în modul cel mai sintetic cu putință obiectivele, aria de cuprindere și publicul țintă al proiectului. De exemplu, în cazul unui proiect care și-ar propune dezvoltarea abilităților de redactare a proiectelor europene printre angajații întreprinderilor mici și mijlocii, cuvintele cheie ar fi:

- *instruire și specializare;*
- *abilități de redactare a proiectelor europene;*
- *întreprinderi mici și mijlocii;*
- *dezvoltare durabilă.*

În cazul în care nu există un formular standard, pagina de deschidere poate fi urmată de o a doua pagină cu caracter general, care conține sinteza propunerii. Pe această foaie separată, scrieți două sau trei fraze care sintetizează la maxim propunerea de proiect. Această sinteză<sup>3</sup> îi va ajuta pe evaluatori să urmărească modul în care vă susțineți propunerea.

### Exemplu

*Facultatea de Comunicare și Relații Publice, SNSPA – București solicită suma de 10.000 € pentru derularea, timp de 1 an, a unui program de instruire în relații publice. Programul se adresează absolvenților de facultate care au până în 30 de ani și cuprinde patru module: relația cu mass media, biroul purtătorului de cuvânt, gestionarea crizelor de imagine și comunicare organizațională.*

În ceea ce privește acronimul, acesta trebuie să fie relativ sonor, adică să nu conțină numai consoane sau numai vocale. Pentru un proiect al cărui titlu este „Centru de pregătire în managementul proiectelor”, un acronim obișnuit ar fi CEPMAG. Nu irosiți prea multe resurse pentru a găsi un acronim care sună deosebit, are o anumită semnificație. De exemplu, acronimul reușit al unui proiect cu titlul „Centru urban de informare a bucureșteanului” este CUIB. În cazul în care identificați un astfel de acronim, este foarte bine, dar dacă nu reușiți acest lucru, alegeți un acronim obișnuit și treceți mai departe.

**Atenție!** Titlul este mai important decât acronimul. Prin urmare, nu creați titlul pe baza unui acronim care vă place sau vi se pare bun, sonor, ci extrageți acronimul din titlu.

<sup>3</sup> Vezi în continuare și informațiile despre rezumatul propriu-zis.



## 2. Datele generale despre instituția promotoare

Această secțiune conține informații despre:

- Numele instituției promotoare – denumire completă și prescurtare;
- Numele și poziția reprezentantului legal al acestei instituții (persoana care are drept de semnătură pe eventualele contracte și documente financiare);
- Adresa poștală a instituției și adresa de Internet;
- Numerele de telefon și de fax ale reprezentantului legal, adresa de e-mail;
- O scurtă istorie a instituției (accent pe informații de natură factuală: anul de înființare, evoluția numărului de angajați, creșterea cifrei de afaceri, produsele și serviciile oferite, evoluția domeniului de activitate);
- Obiectivele de ansamblu și principalele domenii de activitate (educație, afaceri, administrație etc);
- Proiectele derulate până în momentul respectiv;
- Parteneriate;
- Realizări deosebite.

**Atenție!** Chiar dacă ați mai beneficiat de fonduri de la o sursă de finanțare respectivă și plănuiți înaintarea unei noi candidaturi, informațiile despre instituția promotoare trebuie să fie de fiecare dată complete. Propunerea de proiect nu este în mod obligatoriu evaluată de către aceleași persoane și, chiar dacă este evaluată de aceleași persoane, acestea nu au obligația de a reține informațiile despre dumneavoastră, de a le căuta în documente mai vechi etc.

În cazul în care nu există un format standard în care vă sunt solicitate aceste informații, concepeți dumneavoastră un format care să poate fi parcurs ușor.

Instituția promotoare (nume complet și prescurtare):	
Adresa poștală:	
Pagina de Internet:	
Numele și poziția reprezentantului legal:	
Telefon/ Fax:	
E-mail:	
Aria de activitate:	

## 3. Datele generale despre proiect

Această secțiune conține informații despre:

- Programul căruia îi aparține propunerea (poate fi vorba și de subcomponenta unui anumit program);
- Durata proiectului (de când până când);
- Obiectivele generale ale proiectului (care trebuie să reflecte prioritățile pe care sursa de finanțare le-a făcut publice);
- Bugetul solicitat (suma solicitată de la agenția de finanțare, contribuția proprie, alte fonduri);
- Informații despre instituțiile partenere implicate în proiect (dacă proiectul urmează să fie derulat în parteneriat).

#### 4. Rezumatul propunerii

Rezumatul trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Cine este implicat în proiect?
- Ce își propune promotorul?
- De ce își propune un astfel de obiectiv?
- Care este contextul în care se va derula proiectul?
- Care sunt beneficiarii proiectului?
- Unde se va derula proiectul?
- Când/ pentru cât timp se va derula proiectul?

Informațiile prezente în această rubrică sunt puțin mai detaliate decât cele din sinteza cu care se deschide propunerea. Unele agenții precizează spațiul maxim care poate fi alocat acestei rubrici. De obicei, rezumatul nu trebuie să ocupe mai mult de o pagină.

#### Exemplu

*Trecerea rapidă de la societatea industrială la societatea informațională oferă un potențial impresionant de dezvoltare pentru toate sectoarele sociale și economice. În acest context, este deja acceptat faptul că noile tehnologii informaționale și de comunicare reprezintă un puternic instrument pentru sporirea calității guvernării; în același timp, este un lucru asumat acela că trecerea la guvernarea electronică, democrația electronică și societatea informațională se bazează pe principii precum deschidere, responsabilitate, eficiență și coerență. Tranziția către acest tip de societate este considerată o prioritate la nivel european, fapt reflectat de documente strategice ale Uniunii Europene, precum „eEurope 2002 – An Information Society For All” și „eEurope 2005 – an Action Plan”.*

*Facultatea de Comunicare și Relații Publice (FCRP) din cadrul Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative – SNSPA (București) își propune să deruleze proiectul de mobilități intitulat „Democrația electronică: reguli, proceduri și standarde europene”. Scopul principal al proiectului este acela de a-i înzestra pe studenții participanți cu deprinderi și cunoștințe în domeniul democrației electronice. Aceste deprinderi vor fi pe deplin valorificate în cadrul unui centru de cercetare a problematicii democrației electronice. În cadrul proiectului, nouă dintre cei mai buni studenți ai FCRP din anul al II-lea vor fi selectați pe bază de concurs și vor efectua un stagiul de practică în trei instituții de profil din Italia, Germania și Belgia. Studenții selectați vor dobândi cunoștințe teoretice și abilități practice privind votul electronic, campaniile politice în mediu virtual, deschiderea unui infokiosk și utilizarea de către actorii politici a noilor tehnologii informaționale și de comunicare.*

*Programul de mobilități va dura trei luni, între lunile aprilie și iunie 2004.*

*Experiența acumulată de cei nouă studenți în domeniul democrației electronice va fi diseminată în rândul celorlalți studenți ai facultății prin intermediul unor ateliere, seminarii, conferințe. Pregătirea lor va constitui punctul de plecare pentru crearea primului centru de analiză și consultanță în domeniul democrației electronice din România.*

În momentul în care ați terminat de redactat rezumatul, asigurați-vă că parcurgerea lui de către evaluator nu va stârni următoarele aprecieri din partea acestuia:

- √ ideea de proiect nu este originală;
- √ proiectul nu aduce nimic nou;
- √ argumentația de bază este șubredă;

- √ rezumatul este vag și inconsistent;
- √ rezumatul este incoerent din punct de vedere logic;
- √ rezultatele preconizate sunt improbabile sau irelevante;
- √ promotorul nu are experiență relevantă;
- √ problema nu este importantă;
- √ propunerea nu este focalizată;
- √ proiectul este prea amplu/prea ambițios<sup>4</sup>.

## 5. Obiectivele generale

Obiectivele generale reprezintă enunțuri cu privire la ceea ce vă propuneți să realizați prin derularea proiectului. Acestea creează un cadru de referință pentru întreaga propunere. Asigurați-vă că între obiectivele generale ale propunerii dumneavoastră și obiectivele enunțate de sursa de finanțare există un tip de suprapunere<sup>5</sup>.

### Exemplu

Pentru un proiect de anvergură, derulat în întreaga țară, care țintește învățământul rural și care este înaintat unei surse de finanțare având drept scop declarat dezvoltarea durabilă a mediului rural, obiectivele generale ar putea fi enunțate în felul următor:

- dezvoltarea durabilă a învățământului rural din România;
- consolidarea legăturii dintre educație și dezvoltare în mediul rural.

Obiectivele generale sunt mai greu măsurabile, ele indică mai curând *direcția* pe care își propune să o urmeze proiectul, perspectiva pe care ar putea să o deschidă acesta. Faptul că, în general, obiectivele generale sunt mai greu măsurabile nu înseamnă că ele sunt vagi sau imprecise.

Obiectivele formulate clar prezintă o serie de avantaje:

- îl ajută pe evaluator să înțeleagă ce vreți să faceți;
- îl conving pe acesta că proiectul merită finanțat;
- în cazul în care proiectul este aprobat, membrii echipei știu ce au de făcut;
- și mai important, în cazul aprobării, membrii echipei sunt motivați să lucreze pentru ca proiectul să fie un succes.

Din aceste motive, există specialiști care consideră că regula numărul 1 a managementului de proiect este: *obiective clare și mobilizatoare!*

## 6. Obiectivele specifice<sup>6</sup>

Obiectivele specifice sunt rezultatul unui efort de operaționalizare a obiectivelor generale. Obiectivele specifice trebuie să fie în mod obligatoriu măsurabile.

---

<sup>4</sup> Există unii specialiști care recomandă întocmirea rezumatului după ce toate celelalte rubrici ale formularului de candidatură au fost completate. În felul acesta, persoana care redactează propunerea are o imagine clară a întregului proiect și are posibilități mai mari de a oferi o sinteză convingătoare a întregii munci preconizate.

<sup>5</sup> Înainte de a expune obiectivele generale, consultați, încă o dată, Ghidul solicitantului. Modul în care finanțatorul își expune obiectivele și prioritățile de finanțare constituie surse de inspirație deosebit de prețioase.

<sup>6</sup> În limba engleză, termenii pentru „obiective generale” și „obiective specifice” sunt „goals”, respectiv „objectives”.

### Exemplu

Continuând exemplul de mai sus cu privire la un posibil proiect de dezvoltare a învățământului rural din România, obiectivele specifice ar putea fi astfel formulate:

- perfecționarea unui număr de  $X$  profesori din mediul rural prin sistemul învățământului la distanță;
- crearea condițiilor legale prin care perioada de perfecționare să fie recunoscută și acreditată la nivel național;
- echilibrarea performanțelor pe care le obțin elevii din mediul rural în raport cu elevii din mediul urban la examenul de admitere în liceu.

Obiectivele specifice enunțate mai sus sunt măsurabile; la sfârșitul proiectului, se poate spune cu exactitate dacă:

- au parcurs cursuri de perfecționare un număr de  $X$  profesori (sau dacă numărul lor a fost mai mare sau mai mic de  $X$ );
- perioada de perfecționare este recunoscută și acreditată de Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului sub forma unei diplome;
- rezultatele pe care le obțin elevii proveniți din mediul rural la examenul de admitere în liceu s-au îmbunătățit și se apropie mai mult de rezultatele elevilor din mediul urban.

Pentru Centrul de pregătire în managementul proiectelor, o modalitate de a enunța obiectivele specifice ar fi următoarea:

- creșterea cu  $x\%$  a numărului de manageri din România care posedă cunoștințe specifice managementului de proiect;
- creșterea cu  $4\%$  a numărului de proiecte depuse de instituții românești la agențiile europene care acordă finanțare nerambursabilă;
- creșterea cu  $2\%$  a numărului de proiecte provenite din România și aprobate în cadrul programelor europene de finanțare nerambursabilă.

## 7. Justificarea propunerii

Această rubrică – mai complexă – este, de obicei, împărțită pe următoarele secțiuni:

- Problema/Nevoia căreia i se adresează proiectul/Descrierea situației actuale;
- Soluția pe care o propune proiectul pentru a rezolva această problemă;
- Rezultatele preconizate (descriere detaliată);
- Caracterul inovator al propunerii de față.

**Atenție!** Există situații în care nu există nici un fel de indicație cu privire la ce informații să fie prezentate la această rubrică, singura precizare fiind aceea că rubrica se intitulează „Justificarea propunerii”. În acest caz, este bine să operați dumneavoastră „spargerea” rubricii în secțiuni mai mici, pentru a structura un material mai complex și mai extins și pentru a facilita lectura acestuia.

Acum este momentul când îl convingeți pe finanțator că problema pe care vreți să o rezolvați este de interes vital și că aveți capacitatea managerială și tehnică de a o rezolva.

- Nu plecați de la premisa că finanțatorul cunoaște totul despre problema pe care o semnați. Cei mai mulți dintre evaluatori nu sunt specialiști pe problema respectivă, chiar dacă sunt familiarizați, în mare, cu aceasta. Dacă problema pe care o semnați este complexă și cu greu poate fi sintetizată într-o propunere de proiect, puteți să adăugați ca anexă un articol informativ, sau să indicați anumite link-uri care pot

fi consultate, sau să sugerați alte surse de unde pot fi obținute informații suplimentare<sup>7</sup>. Sean McCarthy<sup>8</sup> consideră, în acest sens, că redactarea rubricii trebuie ghidată de scopul de a-l educa pe evaluator, de a-l informa punându-i la dispoziție cât mai multe date, fapte, statistici: „dați-ne cât mai multe cifre și date exacte pentru a ne educa și pentru a ne convinge că problema este într-adevăr presantă”!

- Evitați sau reduceți la maxim:
  - jargonul/vocabularul strict de specialitate<sup>9</sup>;
  - expresiile colocviale;
  - abrevierile;
  - frazele redundante;
  - exprimările neclare<sup>10</sup>.
- Explicați de ce considerați că problema este importantă. Pentru a oferi greutate și soliditate propunerii, inserați răspunsul la următoarele întrebări:
  - Cu cine ați vorbit?
  - Ce cercetare ați făcut în acest sens?
  - Cum v-ați documentat?
  - Cum ați ajuns la concluzia că soluția propusă de dumneavoastră este viabilă?
- Descrieți situația în termeni cât mai exacti cu putință. Faceți apel la statistici, cercetări, sondaje, studii de piață, date din recensământul populației, declarații ale experților. Dacă nu există astfel de studii, statistici, care să ofere o fotografie exactă a problemei, este bine să precizați acest lucru și să propuneți ca primă activitate tocmai realizarea lor. Sau, tot în cazul în care lipsesc studiile care să radiografieze exact problema, este bine să vă propuneți să strângeți dumneavoastră astfel de date, înainte de acordarea finanțării și de declanșarea propriu-zisă a proiectului. Anunțarea unei astfel de inițiative reflectă preocuparea reală pe care o aveți vizavi de problema identificată. Dacă ați făcut deja un astfel de studiu, o astfel de anchetă, menționați acest lucru și anexați o copie a lor la secțiunea „Anexe”.

Iată un exemplu, considerăm noi reușit, de formulare sintetică și percutantă a problemei și a soluției la respectiva problemă:

*Recensământul românesc din 2002 arată că raportul dintre populația urbană și cea rurală este de 52,7 la 47,3%. Studenții care provin din mediul rural reprezintă mai puțin de 10% din totalul studenților, ceea ce înseamnă că jumătate din potențialul țării este amputat. Doar un procent nesemnificativ din acești 10% se întorc, după absolvire, în comunitățile rurale. Proiectul de față își propune să mărească numărul absolvenților de liceu din mediul rural admiși în învățământul superior, să încurajeze revenirea lor în comunitățile de origine după terminarea*

<sup>7</sup> Faptul că sugerați consultarea unor surse de informare suplimentare nu trebuie să se transforme într-o dovadă de erudiție, într-o demonstrație de cunoștințe care să îl copleșească pe evaluator.

<sup>8</sup> Sean McCarthy, *How to Write a Competitive Proposal for the Sixth Framework Programme*, Hyperion Limited, 2002, © Hyperion Ltd., 2002.

<sup>9</sup> Nu recurgeți la termeni stricți de specialitate decât atunci când nu aveți altă soluție; în acest caz, oferiți informații minime cu privire la conținutul termenilor.

<sup>10</sup> Recomandarea este valabilă pentru întreaga propunere. Ea este bine să fie urmată mai ales la această rubrică deoarece este vorba despre partea cea mai consistentă a propunerii, cea mai detaliată și mai greu de parcurs.

facultății, să încurajeze și să sprijine participarea acestor absolvenți la competițiile de proiecte cu specific rural<sup>11</sup>.

- Vorbiți despre problema respectivă ținând cont de publicul pe care îl vizați, de problemele regiunii în care doriți să derulați proiectul. De exemplu, dacă propunerea de proiect se referă la îmbunătățirea accesului la educație în zonele rurale din România, vorbiți despre caracteristicile învățământului rural din România, nu de cele ale învățământului rural din lume.
- Soluția pe care o propuneți trebuie să fie pe măsura problemei identificate. Nu proiectați o imagine înfricoșătoare cu privire la delincvența juvenilă, însoțită de statistici minuțioase, exemple numeroase, biografii ale unor tineri, mărturii din partea autorităților centrale cu privire la amploarea fenomenului pentru a propune un proiect de înființare a unui club pentru adolescenți într-un oraș de mărime medie.
- Pentru a convinge evaluatorul că propunerea dumneavoastră este întemeiată, scoateți în evidență faptul că pentru remedierea problemei identificate se impune o abordare pe termen lung, că soluțiile pe termen scurt nu constituie decât paleative sau au efect neglijabil. Explicați de ce proiectul dumneavoastră reprezintă o soluție pe termen lung.
- Dacă ați formulat obiectivele specifice în mod corect, descrierea rezultatelor ar trebui să fie extrem de simplă: rezultatele nu sunt altceva decât obiectivele specifice atinse. În cazul de mai sus, rezultatele sunt:
  - *X profesori din mediul rural care au urmat cursuri de perfecționare în sistemul învățământului la distanță;*
  - *Diplomă recunoscută de Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului;*
  - *Creștere a performanței elevilor din mediul rural la examenul de admitere în liceu cu Y% față de momentul anterior declanșării proiectului.*
- În momentul în care doriți să demonstrați caracterul inovator al propunerii, evidențiați următoarele lucruri:
  - *ideea de proiect este cu totul nouă<sup>12</sup>;*
  - *ideea de proiect este nouă pentru România;*
  - *ideea de proiect este nouă pentru publicul țintă pe care îl am eu în vedere (de exemplu, perfecționarea continuă a cadrelor didactice din școlile primare, prin metodele învățământului la distanță a avut loc în mediul urban, dar niciodată în mediul rural);*
  - *proiectul, în cazul în care este aprobat, extinde și îmbunătățește posibilele inițiative anterioare;*
  - *proiectul, în cazul în care este aprobat, corectează unele greșeli comise în urma posibilelor inițiative anterioare.*

Situațiile în care ideea de proiect este cu totul nouă sunt relativ rare. De aceea, atunci când doriți să evidențiați caracterul inovator al propunerii, accentul trebuie să cadă pe

<sup>11</sup> Formularea este preluată dintr-o propunere de proiect reală, la rubrica „descrierea clară a problemei vizate de proiect”. Finanțatorul impunea limite de spațiu deosebit de restrictive – maxim 100 de cuvinte la fiecare rubrică.

<sup>12</sup> Asigurați-vă că acest lucru este adevărat. Evitați o remarcă din partea evaluatorului de genul: „ideea de proiect este nouă de când lumea!” Evaluatorul nu este neapărat specialistul numărul unu în problema sau domeniul vizate de proiect, dar aceasta nu înseamnă că este, totuși, un ignorant.

eforturile de a extinde, îmbunătăți, perfecționa, inova inițiative similare. Nu vă temeți să precizați faptul că ideea dumneavoastră de proiect nu este nouă, că au existat proiecte (la nivel mondial sau în România) care și-au propus în mare același lucru, sau au vizat aceeași problemă sau au țintit același public. Dar nu vă opriți la simpla enunțare sau descriere a inițiativelor similare, subliniați modul în care vă diferențiați în raport cu acestea.

**Atenție!** Ideile prezente la rubrica „Justificarea propunerii” pot fi relativ mai ușor formulate dacă aveți întotdeauna în minte întrebarea „Ce s-ar întâmpla dacă proiectul pe care îl propun acum nu ar fi derulat?”. Răspunsul percutant, țintit, argumentat la această întrebare vă oferă materia primă care trebuie să fie prezentă în rubrica respectivă.

## 8. Planul de lucru/Activitățile<sup>13</sup>

La această rubrică, explicați modul în care organizația dumneavoastră, prin proiectul respectiv, plănuiește să rezolve/ să remedieze problema respectivă. Planul de lucru nu reprezintă o simplă înșiruire a activităților. Acesta trebuie să includă detalii cu privire la:

- succesiunea activităților, datele de început și de sfârșit ale activităților și relațiile de interdependență dintre ele;
- rezervele de timp care pot fi alocate;
- resursele necesare pentru derularea activităților;
- locul de desfășurare;
- persoana din cadrul echipei de proiect care răspunde de fiecare activitate.

De cele mai multe ori, proiectele se descompun ierarhic, cu scopul de a avea o imagine mai clară cu privire la activitățile care îl compun. Una dintre cele mai utilizate metode de descompunere ierarhică este descompunerea în funcție de activități<sup>14</sup>. Aceasta implică descompunerea proiectului în activități din ce în ce mai simple, cu scopul de a furniza o schemă comună pentru:

- definirea relațiilor de intercondiționare;
- atribuirea responsabilităților;
- controlul și monitorizarea proiectului<sup>15</sup>.

Descompunerea se prezintă ca un arbore ale cărui niveluri succesive reprezintă o definire din ce în ce mai detaliată a activităților proiectului<sup>16</sup>. Metoda de descompunere ierarhică a proiectului este deosebit de utilă în momentul în care derularea și monitorizarea proiectului se va realiza pe cale electronică (Primavera Project Manager, Microsoft Project Manager)<sup>17</sup>.

**Atenție!** În mod ideal, planul de lucru prevede toate activitățile necesare pentru a atinge obiectivele generale și specifice. Depășirea termenului limită apare, aproape invariabil, ca urmare a faptului că unele

<sup>13</sup> Planul de lucru mai este cunoscut și sub denumirea de „plan de acțiune”.

<sup>14</sup> Prin expresia „descompunere ierarhică a proiectului în funcție de activități” am redat termenul în limba engleză de „work breakdown structure – WBS”. Descompunerea ierarhică a proiectului se mai poate face și în funcție de departamentul implicat într-o anumită fază de execuție („organization breakdown structure – OBS”), în funcție de resurse („organization breakdown structure”) sau în funcție de costuri („cost breakdown structure”).

<sup>15</sup> Primavera Project Planner, Version 3.0, Copyright © 1999, Primavera Systems, Inc.

<sup>16</sup> Cindy Berg, Kim Colenso, „Work Breakdown Structure Practice Standard Project – WBS vs. Activities”, *PM Network*, aprilie 2000.

<sup>17</sup> Consultați caietul de seminar pentru a vedea un exemplu de WBS.

activități - necesare - nu sunt anticipate, existența lor fiind conștientizată de abia după ce proiectul a început să se deruleze efectiv. Activitățile care nu au fost anticipate sunt mari consumatoare de timp, afectează ansamblul, datele de început și de sfârșit ale celorlalte activități.

**Atenție!** Întârzierile în derularea unor activități se traduc imediat în costuri suplimentare. Prin urmare, întârzierea înseamnă dubla încălcare a constrângerilor de timp și de resurse financiare, cu posibile repercusiuni în ceea ce privește calitatea și chiar domeniul proiectului (care, s-ar putea să fie considerabil restrâns pentru a evita un eșec total).

De multe ori, activitățile sunt reunite în pachete de lucru (PL).

În cazul în care nu există un format standard în care vi se solicită să descrieți activitățile, vă recomandăm utilizarea modelului de mai jos:

PL 1	Titlu:
Descriere:	
Date de început și de sfârșit <sup>18</sup> :	
Loc de desfășurare:	
Resurse:	
Activități:	1.1.:
	1.2.:
Responsabil:	

PL 2	Titlu:
Descriere:	
Date de început și de sfârșit:	
Loc de desfășurare:	
Resurse:	
Activități:	2.1.:
	2.2.:
Responsabil:	

Chiar dacă nu vă este solicitat în mod expres acest lucru, planul de lucru trebuie transpus în mod obligatoriu într-un grafic PERT, care vizualizează relațiile de interdependență dintre activități, datele de început și de sfârșit. În absența unui astfel de grafic, planul de lucru este aproape imposibil de citit și de urmărit. Inserați graficul PERT ca anexă, dar anunțați prezența lui din propunerea propriu-zisă, cu precizarea paginii la care poate fi găsit.

Activitățile trebuie să aibă o înlănțuire logică și, evident, să reflecte obiectivele generale și specifice, să constituie modalitatea prin care acestea sunt atinse.

<sup>18</sup> Datele de început și de sfârșit nu pot fi întotdeauna precizate cu exactitate, sub forma 1 februarie 2004 - 1 martie 2005. În acest caz, datele sunt prezentate sub forma: luna 1 (dacă este vorba despre o activitate care se derulează pe parcursul primei luni a proiectului), sau luna 1 - luna 3 (dacă este vorba despre o activitate care se derulează între prima și a treia lună din proiect). Dacă proiectul se derulează pe mai mulți ani, nu uitați să precizați că este vorba despre luna 1 din anul 1 (sau 2, etc).



## 9. Rezultatele preconizate – descriere detaliată

Rezultatele au fost anunțate deja în rubrica referitoare la justificarea propunerii (vezi mai sus). Pentru a nu încărca foarte mult respectiva rubrică – deja complexă, rezultatele este bine să fie descrise și de sine stătător<sup>19</sup>. În acest punct, descrieți toate produsele pe care preconizați să le obțineți prin proiectul dumneavoastră. În urma unui proiect de înființare a unui centru de instruire în comunicare și relații publice, produsele/rezultatele finale ar putea fi următoarele:

- Centrul propriu-zis;
- Un număr de X de persoane care au parcurs diversele module de instruire;
- Curriculum pe baza căruia s-a realizat instruirea;
- Manuale pe baza cărora s-a realizat instruirea;
- O nouă metodologie de instruire și de evaluare a cursanților;
- Bază de date a cursanților;
- Pagină de Internet a Centrului;
- Competențe sporite în domeniul relațiilor publice în rândul beneficiarilor;
- Legături consolidate între mediul academic și mediul de afaceri/mediul administrației publice (în funcție de proveniența cursanților).

Este bine ca rezultatele să fie descrise cât mai detaliat. De exemplu, prezentarea formatului în care sunt sau vor fi redactate manualele de instruire este mult mai convingătoare decât simpla enunțare a faptului că vor exista astfel de manuale:

*Manualele de instruire vor acoperi patru subdomenii ale relațiilor publice: relația cu mass media, biroul purtătorului de cuvânt, gestionarea crizelor de imagine și comunicarea organizațională. Fiecare manual va fi redactat în următorul format:*

- noțiuni și concepte fundamentale;
- studii de caz, exemple;
- simulări;
- întrebări și răspunsuri;
- rubrică de cuvinte cheie;
- bibliografie;
- alte lecturi recomandate.

*Manualul va fi însoțit de caietul de exerciții și de un pachet de teste de autoevaluare. Manualul va fi oferit în format tipărit și electronic (CD interactiv).*

De multe ori, finanțatorul solicită informații și mai detaliate în legătură cu rezultatele: data preconizată de livrare, cantitatea, publicul căruia i se adresează exact, modalitatea de distribuție. În acest caz, este bine să oferiți aceste informații sub forma unui tabel.

Numele/Descrierea pe scurt a produsului	Data preconizată de livrare	Cantitatea/Numărul de exemplare	Clientul/Publicul țintă	Modalitatea de distribuție

<sup>19</sup> Unii finanțatori solicită în mod expres acest lucru în formularul standard.

## 10. Impactul

Informațiile de la această rubrică se referă la:

- a) beneficiarii direcți;
- b) beneficiarii indirecti;
- c) impactul de ansamblu;
- d) modalitățile de măsurare a impactului.

a) Beneficiarii direcți/grupul țintă precis identificat<sup>20</sup>; „precis identificat” înseamnă că oferiți informații despre:

- localizarea geografică;
- volumul numeric;
- structura demografică (grupe de vârstă, categorii sociale, nivel de pregătire).

### *Exemplu*

*Beneficiarii proiectului de mobilități în domeniul democrației electronice realizat între Facultatea X din România și Facultatea Y din Spania sunt 9 studenți din anul al III-lea ai Facultății X, învățământ de zi.*

b) Beneficiarii indirecti

În acest punct, trebuie să demonstrați că rezultatele proiectului sunt transferabile și către alte sectoare, pot fi multiplicare, extinse către un public țintă mai amplu, către o altă regiune geografică etc.

### *Exemplu*

*Pentru ca de proiectul de mobilități între cele două facultăți să beneficieze cât mai mulți studenți, beneficiarii direcți vor fi solicitați pentru a organiza o serie de ateliere în care să expună experiența pe care au acumulat-o la facultatea Y în domeniul democrației electronice. Atelierele pot fi frecventate de către toți studenții facultății X, pe baza înscrierii prealabile. Deci, beneficiarii indirecti sunt toți studenții facultății X.*

c) Impactul de ansamblu

În cazul posibilului proiect de mobilități despre care am vorbit mai sus, experiența acumulată de studenți în ceea ce privește democrația electronică poate constitui punctul de plecare pentru înființarea unui centru de analiză și instruire în domeniu. În acest caz, impactul de ansamblu poate consta în faptul că:

- oferta de instruire a facultății X se înnoiește;
- apare un nou centru de expertiză, ale cărui activități sunt de interes pentru diverse sectoare ale societății;
- centrul creat conduce la profesionalizarea activității politice în România.

d) Modalități de măsurare a impactului la cele trei niveluri; cum vă propuneți să măsurați impactul asupra tuturor grupurilor de beneficiari?

- la nivelul beneficiarilor direcți: notele obținute la facultatea Y (facultatea gazdă), fișele de evaluare individuală din partea tutorilor de la facultatea Y, interviuri cu fiecare dintre aceștia cu privire la relevanța pregătirii de care au beneficiat, prestația în cadrul atelierelor orga-

<sup>20</sup> În unele formulare, informațiile despre grupul țintă sunt solicitate într-o rubrică separată.

nizate, disponibilitatea de a participa la acțiuni ale facultății prin care este popularizat proiectul;

- la nivelul beneficiarilor indirecti: numărul studenților care frecventează atelierele pe tema democrației electronice, interesul manifestat, sondaje, anchete în rândul studenților pentru a observa creșterea nivelului de cunoștințe în domeniu;
- impactul de ansamblu: introducerea în planul de învățământ a unui nou curs pe tema democrației electronice, crearea centrului de expertiză, activitatea acestuia (solicitări din partea sectoarelor interesate).

## 11. Durabilitatea proiectului și modalități de finanțare ulterioare

Finanțatorul nu este interesat să sprijine o inițiativă lipsită de anvergură, de relevanță și de viabilitate. În acest punct, trebuie să demonstrați faptul că rezultatele proiectului sunt durabile în timp, în sensul că au capacitatea de a rezista după ce finanțarea propriu-zisă încetează. Durabilitatea se poate referi la continuarea activităților din proiect, sub o formă extinsă sau cu alte surse de finanțare, la persistența în timp a impactului, a schimbării produse prin proiect.

### Exemplu

În cazul proiectului prin care să fie înființat Centrul de instruire în relații publice, activitatea centrului nu trebuie să înceteze în momentul în care încetează finanțarea. Centrul se poate autosuține (autofinanța), de exemplu, prin continuarea, contra cost, a activităților de instruire. În proiect trebuie precizat că, pe perioada finanțării, instruirea are un caracter-pilot, frecventarea modulelor este gratuită, iar materialele de instruire se obțin gratuit. După ce încetează finanțarea, centrul se autosuține din taxele încasate pentru derularea cursurilor și din vânzarea materialelor de instruire.

## 12. Metodele de diseminare

Prin strategia de diseminare/promovare a rezultatelor, promotorul se asigură că proiectul are impactul așteptat (vezi mai sus), că eforturile depuse sunt cunoscute și acceptate, că produsele finale sunt căutate. Deci, nu este suficient doar ca obiectivele – generale și specifice – ale unui proiect să fie atinse, acest lucru trebuie și cunoscut – de către toate grupurile interesate sau afectate în vreun fel de proiect.

Nu este suficient ca produsul final să fie livrat la termen, în standardele de calitate convenite inițial între finanțator și promotor. Produsul trebuie să fie cunoscut și apoi acceptat, dorit, căutat. Strategia de diseminare, de promovare a rezultatelor are în vedere exact aceste lucruri – să informeze și să câștige acceptul pentru proiectul propriu-zis și pentru rezultatele sale.

**Atenție!** Faceți diferența între campania de diseminare a proiectului propriu-zis, care se derulează de-a lungul întregului proiect și campania de diseminare a rezultatelor proiectului, care intervine către etapa de sfârșit a proiectului.

Dintre metodele tipice de diseminare amintim:

- seminarii și ateliere cu caracter informativ;
- conferințe de specialitate;
- lansări, deschideri oficiale;

- evenimente;
- rețele de excelență și de bună practică;
- reportaje și alte materiale media;
- pagină de Internet;
- broșuri informative și de popularizare.

Metodele de diseminare trebuie descrise în detaliu. Oferiți informații cu privire la calendarul activităților de diseminare, grupurile țintă, strategiile și canalele folosite, rezultatele preconizate ale campaniilor de promovare, metode de măsurare (cantitativă și calitativă), canalele folosite, persoanele care răspund de fiecare acțiune, resursele necesare.

**Atenție!** În cazul în care propunerea este aprobată și derulați diverse acțiuni de diseminare a rezultatelor, nu uitați ca, la fiecare acțiune cu caracter oficial sau care implică prezența media, să invitați un reprezentant din partea finanțatorului. Amintiți-vă că, atunci când am expus factorii care pot influența în mod negativ evoluția unui proiect, am menționat faptul că absența unei legături permanente între finanțator și promotor reprezintă unul dintre factorii interni menționați. Folosiți evenimentele organizate în vederea promovării rezultatelor pentru a consolida această legătură. În momentul în care proiectul se bucură de atenția presei, decupați articolul din ziar respectiv și trimiteți-l în atenția finanțatorului.

### 13. Evaluarea riscului

La această rubrică, oferiți informații despre:

- Modalități de identificare, măsurare și anticipare a riscului;
- Modalități de contracarare a riscului;
- Mijloace de control.

Nu vă feriți să expuneți eventualele pericole cu care s-ar putea confrunta proiectul dumneavoastră. Dacă luăm exemplul proiectului de educație rurală, factorii de risc ar putea fi următorii:

- proiectul se desfășoară la scară națională, are o cuprindere și complexitate deosebite;
- profesorii sunt dispersați din punct de vedere geografic;
- profesorii nu sunt întotdeauna motivați să urmeze cursuri de perfecționare și ar putea respinge inițiativa;
- Ministerul Educației, Cercetării și Tineretului ar putea fi reticent în a recunoaște diploma obținută în urma cursurilor.

Nu rămâneți doar la faza de enunțare a factorilor de risc, prezentați imediat metodele pe care le-ați imaginat pentru a reduce sau chiar elimina aceste riscuri<sup>21</sup>. Este bine, atunci când vorbiți despre managementul riscului, să utilizați un format de genul „față-în-față”, factor de risc – metodă de diminuare.

Factor de risc	Mijloace de contracarare
Anvergura proiectului și numărul mare de participanți	Monitorizarea proiectului prin mijloace electronice (Primavera Project Management) și crearea unei baze de date cu informații despre toți profesorii care participă la cursurile de perfecționare

<sup>21</sup> Vezi secțiunea referitoare la managementul riscului, modalitatea de evaluare a probabilității și impactului, identificarea ciclului de viață al proiectului căruia îi este asociat fiecare factor de risc.

Factor de risc	Mijloace de contracarare
Dispersarea geografică a profesorilor în mediul rural	Apelul la metodele învățământului la distanță (cursuri tipărite, instruire prin corespondență, tutoriale periodice la centre regionale organizate în acest sens)
Absența motivației a profesorilor din mediul rural, participarea redusă	Acordarea de burse pe perioada frecventării cursurilor
Reticență în ceea ce privește recunoașterea pregătirii	Invitarea responsabililor din MECT la elaborarea standardelor de perfecționare, a metodelor de evaluare a cursanților

## 14. Parteneriatul<sup>22</sup>

La această rubrică inserați informații despre:

- fiecare instituție parteneră (după formatul în care este descrisă instituția promotoare sau după formatul solicitat de finanțator);
- relevanța parteneriatului pentru realizarea proiectului;
- contribuția pe care o are fiecare instituție parteneră în proiect:
  - contribuție sub formă de activități;
  - contribuție financiară.

**Atenție!** Găsirea și selectarea partenerilor nu trebuie tratate cu superficialitate. Eligibilitatea partenerilor constituie un criteriu de evaluare care, dacă nu este respectat, duce la respingerea automată a propunerii. În cazul în care partenerii sunt eligibili, calitatea acestora – din punct de vedere instituțional, cât și calitatea implicării în proiect influențează punctajul pe care îl obțineți pentru propunere.

- Nu invitați parteneri în proiect doar pentru a respecta un criteriu administrativ. Concepeți parteneriatul într-o modalitate cât mai realistă, care este apropiată de cerințele proiectului și care să conducă la eficientizarea activității în proiect.
- Nu alegeți partenerii exclusiv în funcție de prestigiu, credibilitate, importanță, ci și în funcție de domeniul pe care îl vizează proiectul.
- Concepeți parteneriatul din timp, nu cu o zi înaintea termenului limită. Nu lansați invitația de a participa în proiect fără a oferi informații cu privire la propunerea de proiect, condițiile financiare, implicarea în proiect.
- Mențineți o legătură permanentă cu partenerii, de la lansarea invitației de a participa în proiect până în momentul în care proiectul este oficial închis și, în mod ideal, și după aceea.
- Informați-vă partenerii în legătură cu orice modificări care intervin pe parcursul derulării: modificări de buget, modificări de activități, modificări în ceea ce privește alocarea resurselor;
- Asigurați-vă, înainte de începerea proiectului, că ați convenit cu partenerii, într-o manieră clară și transparentă, cui aparțin rezultatele proiectului.

**Atenție!** Din ce în ce mai multe surse de finanțare pun la dispoziția potențialilor participanți la competiția de proiecte baze de date electronice prin intermediul cărora pot fi identificați partenerii.

<sup>22</sup> În cazul în care proiectul este conceput pentru a se derula în parteneriat

- Exploatați această modalitate de a găsi parteneri cu profil asemănător cu al dumneavoastră și care sunt interesați de aceleași tipuri de proiecte.
- Înscrieți-vă din timp în aceste baze de date.
- Aveți grijă cum redactați informațiile pe baza cărora vă înscrieți în baza de date, astfel încât prezentarea dumneavoastră să fie clară, convingătoare și să inspire încredere.

## 15. Bugetul<sup>23</sup>

Oferiți informații despre:

- Suma solicitată de la finanțator;
- Contribuția proprie/cofinanțarea.

## 16. Managementul proiectului

În acest punct, trebuie să oferiți informații despre:

- Capacitatea managerială a promotorului;
- Structura activităților specifice de management;
- Modalități de gestionare a eventualelor conflicte și crize;
- Metode de evaluare a progresului înregistrat de proiect;
- Criterii de succes al proiectului/indicatori de performanță;
- Proceduri de evaluare internă;
- Mijloace de monitorizare;
- Mijloace de raportare.

Referitor la criteriile de succes ale proiectului, se impun câteva precizări. Una dintre responsabilitățile cruciale ale managerului de proiect este aceea de a stabili criteriile în virtutea cărora este declarat succesul unui proiect (înainte de începerea sa efectivă). Pentru aceasta, managerul de proiect trebuie să dețină o înțelegere profundă, nuanțată a rezultatului final așteptat sau dorit. În plus, dacă rezultatul așteptat este limpede definit de la bun început, managerul de proiect își poate canaliza toată energia în această direcție. În acest fel, se evită și eventualele nemulțumiri din partea finanțatorului.

Criteriile de succes trebuie definite în mod limpede și astfel proiectate încât să permită măsurarea/cuantificarea reușitei. Criteriile de succes includ referiri la termene limită și la constrângeri financiare, dar nu se reduc la acestea; criteriile de succes trebuie să aibă în vedere întreg arsenalul de resurse (în primul rând cele umane), standardele de calitate ale produsului final, gradul de popularitate sau de acceptabilitate al acestuia în rândul beneficiarilor direcți, indirecti și a altor grupuri interesate. Nici unul dintre criterii nu poate fi considerat ca fiind mai important decât altul. De exemplu, proiectul a fost finalizat la timp, în limitele bugetare, produsul final este un succes, este acceptat, chiar căutat de către membrii publicului țintă, schimbarea produsă de proiect în sensul îmbunătățirii situației în rândul publicului țintă vizat are șanse să dureze. Dar oamenii care au lucrat în proiectul respectiv sunt epuizați și nu mai vor să audă de alte proiecte, iar echipamentele utilizate sunt distruse sau sever deteriorate. Din punctul de vedere al organizației promotoare, proiectul este un (semi)eșec.

---

<sup>23</sup> Vezi secțiunea referitoare la modul de întocmire a bugetului.

Repetăm, conceperea unor criterii de succes care permit măsurarea cât mai exactă reprezintă și o metodă de apărare în fața eventualelor plângeri/critici din partea finanțatorului. Modul în care sunt definite criteriile de reușită consolidează orientarea strategică, astfel încât proiectul să nu se deruleze „de dragul proiectului”, nici pentru a câștiga, pur și simplu, o sumă de bani.

Criteriile de succes/indicatorii de performanță pentru orice proiect sunt, *simultan*:

- respectă obiectivele cheie asumate inițial;
- este finalizat la timp;
- este finalizat respectând limitele bugetului;
- este finalizat în conformitate cu standardele tehnice și cele de calitate;
- este finalizat în conformitate cu domeniul de activitate stabilit inițial;
- este finalizat printr-o alocare judicioasă a resurselor, atât a celor de tip *hard*, cât și a celor de tip *soft*;
- produsul final este acceptat de către beneficiarii direcți și indirecti, precum și de finanțator.

## 17. Anexe

Rubrica de anexe cuprinde:

- Anexele obligatorii, în format standard;
- Anexele care nu au fost solicitate în mod expres de finanțator:
  - studii de piață;
  - date statistice;
  - diagrame de tip Gantt sau PERT;
  - analize de tip SWOT;
  - descrierea mai detaliată a instituției promotoare și a instituțiilor partenere;
  - organigrama;
  - rezultatele unor activități anterioare, de relevanță pentru proiect;
  - situația financiară a instituției în momentul depunerii proiectului;
  - bugetul pentru anul fiscal în curs;
  - bugetul proiectat pentru anul fiscal următor;
  - articole de presă;
  - CV-urile persoanelor implicate direct în derularea proiectului;
  - lucrări, articole de specialitate, broșuri referitoare la problema căreia se adresează proiectul.

În cazul în care anexele sunt numeroase, pregătiți o pagină de cuprins în care le anunțați. Respectați ordinea în care ați anunțat că urmează să prezentați respectivele anexe. Dacă anunțați pe această pagină că CV-urile sunt inserate între articolul de presă X și documentul Z, acesta este locul unde acestea se găsesc în mod real. Evaluatorul nu are obligația să facă ordine în hârtiile dumneavoastră.

## II. Întocmirea bugetului

### 1. Tipuri de cheltuieli

Costurile corespunzătoare unui proiect sunt, de obicei, de trei tipuri<sup>24</sup>:

- a) Costuri de personal;
- b) Costuri directe;
- c) Costuri administrative.

a) *Costurile de personal* reprezintă cheltuielile pentru toate persoanele implicate în proiect (direct sau indirect), fie că este vorba despre angajați ai organizației dumneavoastră, sau colaboratori externi.

În momentul în care expuneți aceste cheltuieli, oferiți informații cu privire la modalitatea de calcul, nu treceți direct suma. De exemplu, dacă în proiect participă un specialist în resurse umane, care are un salariu curent de 400 €/lună, lucrează în proiect din octombrie până în mai timp de 4 ore/zi, atunci modalitatea de calcul este:

$$400 \text{ €} \times 50\% \times 8 \text{ luni} = 1600 \text{ €}^{25}$$

b) *Costuri directe* reprezintă cheltuieli – dar nu de personal – pe care nu le-ați face dacă nu s-ar derula proiectul:

- cheltuieli de deplasare;
- cheltuieli pentru tipărituri;
- chirii ale unor spații dedicate exclusiv proiectului;
- achiziții de echipamente.

c) *Costurile indirecte (costurile administrative)*<sup>26</sup> se referă la acele cheltuieli pe care le-ați face indiferent dacă proiectul se derulează sau nu. De exemplu, chiria pe care o plătiți pentru un birou în care pot lucra 4 angajați este de 500 €/lună. Dacă proiectul este aprobat, în acel birou va lucra și managerul de proiect. Prin urmare, 1/4 din chiria pe lună poate fi trecută pe proiect, același lucru poate fi făcut și pentru cheltuielile de întreținere (proporțional).

Încă o dată subliniem faptul că trebuie să cunoașteți cu exactitate prevederile și constrângerile pe care le precizează finanțatorul în documentele scrise. Atenție maximă trebuie acordată proporțiilor pe care finanțatorul le cere între cele trei tipuri de cheltuieli – de personal, directe și indirecte.

În cazul în care finanțatorul permite, unele dintre costurile de personal pot fi trecute la capitolul cheltuieli indirecte sau administrative. Este cazul activității de supervizare din partea directorului executiv (acesta este oricum plătit, chiar dacă proiectul se derulează sau nu).

<sup>24</sup> În cazul în care documentele sursei de finanțare nu fac alte precizări.

<sup>25</sup> Atenție, luați în calcul și plata impozitelor, adică, trebuie să precizați dacă suma de 1600 € include sau nu impozitele.

<sup>26</sup> Engl. „overhead”.



## 2. De ce proiectele depășesc costurile planificate?

În mod aproape invariabil, proiectele se derulează cu costuri mai mari decât cele planificate. Acest lucru se întâmplă din cel puțin trei motive:

- bugetul propus spre aprobare a fost proiectat într-un mod mult prea „optimist” (este adevărat că aceasta poate fi și o tehnică prin care să fie asigurată aprobarea ca atare; nu recomandăm adoptarea sa din moment ce, așa cum am arătat și în altă parte, un proiect trebuie aprobat și derulat);
- întâzierile, depășirile termenului limită, variațiile față de planul de activități inițial, modificările operate în mijlocul proiectului se traduc în mod automat în costuri suplimentare;
- riscurile fie nu au fost anticipate, fie au fost subevaluate; contracararea riscului, atenuarea impactului se realizează cu costuri suplimentare.

Țineți cont de aceste lucruri în momentul în care proiectați bugetul și alocați o sumă aparte pentru „cheltuieli neprevăzute”. Asigurați-vă, însă, că aceste cheltuieli sunt eligibile din punctul de vedere al finanțatorului și încercați să mențineți valoarea acestei sume la un nivel cât mai scăzut.

**Atenție!** Orice modificare în cadrul bugetului trebuie făcută cu aprobarea expresă din partea finanțatorului. Condițiile în care pot fi operate aceste modificări sunt stipulate de la bun început în contractul care a intervenit între finanțator/autoritate contractantă și beneficiar. În principiu, modificările în cadrul bugetului sunt permise atunci când:

- variațiile/modificările nu afectează obiectivul de bază al proiectului și;
- impactul financiar se limitează la un transfer în cadrul unui singur capitol de buget (de la „cheltuieli administrative” tot la „cheltuieli administrative”)<sup>27</sup>.

## 3. Alte recomandări privind bugetul

- Includeți toate cheltuielile absolut necesare! Bugetul trebuie să fie fezabil – trebuie să asigure realizarea activităților în economia reală – nu doar pe hârtie. Orice omisiune esențială duce, în faza de implementare, fie la solicitarea de fonduri suplimentare peste cele aprobate (ceea ce, de multe ori echivalează cu anularea proiectului), fie la solicitări de modificare a bugetului, acceptate de către finanțatori în mod excepțional și între anumite limite (vezi mai sus).
- Articolele de buget trebuie să reflecte activitățile menționate în propunerea propriu-zisă.
- În cazul în care Ghidul solicitantului cuprinde precizări cu privire la sumele maxime admise pentru diverse categorii de cheltuieli (procentaje din buget pentru echipamente, pentru diurnă, pentru cheltuieli de personal), urmați îndeaproape aceste precizări!
- Nu supradimensionați cheltuielile peste strictul necesar! În afară de cheltuielile strict necesare, finanțatorii nu sunt dispuși să finanțeze decât cheltuielile derivate sau legate de funcționarea programului în ansamblu – cheltuieli de promovare, de evaluare periodică a stadiului implementării, de redactare a rapoartelor.

---

<sup>27</sup> De obicei, contractul stipulează și limita maximă a transferului în cadrul aceluiași capitol de buget, de exemplu, de 10% din suma inițială a capitolului bugetar.

- Nu vă stabiliți drept obiectiv solicitarea sumei maxime pe care o oferă finanțatorul pentru un proiect!
- Asigurați cofinanțarea (contribuția locală), dovedind cu documente că dispuneți de bunurile materiale, personalul și resursele financiare propuse! Încercați să asigurați un nivel al cofinanțării mai mare decât cel solicitat în mod expres de către finanțator! O contribuție proprie mai mare poate indica interesul și seriozitatea solicitantului, faptul că solicitantul este dispus să riște o parte mai mare din resursele proprii în proiect; în plus, un procentaj mai mare al contribuției locale asigură o marjă de siguranță în cazul în care bugetul trebuie modificat la solicitarea finanțatorului.
- Citiți cu atenție informațiile cu privire la ponderea contribuției proprii, dacă este vorba despre un procent din suma maximă care poate fi solicitată sau dacă este vorba despre un procent din bugetul total al proiectului.

De exemplu, suma maximă care poate fi solicitată de la finanțator este de 100.000€.

Valoarea contribuției proprii trebuie să fie de minim 5% din totalul bugetului.

Raporturile dintre bugetul total, fondurile obținute de la sursa de finanțare și contribuția proprie sunt:

Bugetul total	110.000€
Suma solicitată de la agenția X	95.000€
% din bugetul total	86,36%
Contribuția proprie	15.000€
% din bugetul total	13,63%

- Este posibil ca proiectul să înceapă înainte ca suma oferită de finanțator să sosească în contul organizației promoțoare. Contribuția proprie a solicitantului trebuie să poată acoperi cheltuielile de funcționare ale proiectului în această perioadă.
- Țineți cont de faptul că suma oferită de finanțator poate să sosească în tranșe. Contribuția proprie a solicitantului trebuie și ea astfel eșalonată astfel încât să susțină funcționarea proiectului între tranșele respective.

**Atenție!** În unele situații, acordarea tranșelor depinde de întocmirea și înaintarea rapoartelor intermediare, precum și de conținutul acestora (adică de stadiul proiectului). Acordați atenție atât derulării propriu-zise (pentru a avea ce raporta), cât și formatului în care trebuie făcute raportările și termenului până la care pot fi depuse.

- Țineți cont de faptul că întregul proces de evaluare a proiectelor participante la licitație, de încheiere a contractelor, de începere efectivă a finanțării prin acordarea sumei solicitate durează câteva luni. Acest interval poate influența unele categorii de cheltuieli. Estimarea eventualelor venituri aduse de proiect trebuie să țină seama de modificarea conjuncturii economice care poate interveni în această perioadă.

Țineți cont de faptul că, uneori, documentele proiectului amintesc obligativitatea de a achiziționa pentru proiect echipamente din țara de origine a finanțatorului! Dacă există o astfel de prevedere, proiectați bugetul pornind de la costurile existente în țara respectivă, care nu sunt întotdeauna cele mai mici de pe piață.

### III. Recomandări privind propunerea în ansamblu<sup>28</sup>

1. Nu faceți greșeli de ortografie sau de gramatică!
2. Nu faceți greșeli de tehnoredactare! Alocați suficient timp pentru a reciti propunerea după ce ați asamblat toate rubricile!
3. Utilizați diacriticele!<sup>29</sup>
4. Folosiți aceleași caractere și același corp de literă pe tot parcursul formularului! Nu folosiți corpuri de literă care vi se par atrăgătoare, dar care îngreunează lectura.
5. Respectați limitele de spațiu, în cazul în care acestea au fost precizate de finanțator.

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

6. Tot în situația în care depunerea formularului de candidatură se poate face doar *online*, verificați cu cea mai mare atenție dacă puteți reveni asupra formularului pentru a face modificări sau dacă, o dată completată o rubrică *online*, acest lucru are un caracter definitiv.
7. Verificați dacă aveți la dosar toate documentele solicitate: pagina de titlu, propunerea propriu-zisă, anexele. Asigurați-vă că știți care documente trebuie depuse în original și care pot fi depuse în copie.
8. Completați toate rubricile formularului standard.
9. În cazul în care aveți nelămuriri în legătură cu orice aspect legat de propunere – cine semnează, câte exemplare sunt solicitate, ce situație financiară este exact avută în vedere, dați un telefon la agenția de finanțare. Nu sunați pentru a întreba „cum trebuie să redactez rezumatul?”, „cu ce corp de literă trebuie să scriu, cu 12 sau cu 14?”, „trebuie să folosesc Times New Roman sau Arial?”, „pe ce stradă aveți sediul?”, „cu ce autobuz ajung la sediul dumneavoastră?”.
10. Asigurați-vă că știți cu exactitate dacă propunerea trebuie sau nu semnată, cine trebuie să o semneze, unde trebuie să existe această semnătură! Dacă nu sunteți sigur de ceva, întrebați înainte! Rezervați suficient timp pentru a obține semnătura din partea directorului/reprezentantului legal, anunțați din timp că aveți nevoie de această semnătură și stabiliți o întâlnire în acest sens. Persoana de la care vreți să obțineți semnătura nu este obligată să renunțe la toate întrunirile programate,

---

<sup>28</sup> Avem în vedere toate rubricile prezente în formularul de candidatură. Unele dintre aceste recomandări este posibil să pară atât de simple, încât nici să nu le luați în seamă sau să vă mirați că mai este nevoie să le formulăm. Dar este uimitor cât de des sunt încălcate tocmai aceste reguli simple, câte greșeli de gramatică sau de tehnoredactare sunt prezente într-un formular etc.

<sup>29</sup> Un proiect care își propunea drept obiectiv înființarea unui club pentru adolescenți avea acronimul GASCA (scris fără diacritice). Nu era clar dacă aveam de-a face cu cuvântul „gașcă” sau „gâscă”. Citirea în întregime a propunerii și discuțiile cu studentul care a propus proiectul au arătat faptul că era vorba despre prima variantă.

să iasă dintr-o conferință sau dintr-un curs, să vină repede de acasă sau dintr-un alt oraș pentru a vă semna dumneavoastră propunerea.

11. Evitați exprimările neglijente. Dacă ați formulat un prim obiectiv sub forma „stimularea dezvoltării durabile a întreprinderilor mici și mijlocii”, nu îl formulați pe cel de-al doilea sub forma „a crește participarea întreprinderilor mici și mijlocii la competițiile de proiecte europene”.
12. Evitați exprimările greoaie, frazele lungi, cu multe propoziții subordonate. Încercați din când în când să citiți textul pe care îl redactați cu voce tare<sup>30</sup>.
13. Nu lăsați frazele neterminate.
14. Stilul concis în care trebuie redactată propunerea nu este totuna cu stilul telegrafic. Nu utilizați exprimări de genul: „concepere suport curs” (pentru „conceperea suportului de curs”), „raportare finanțator” (în loc de „raportare către finanțator”).
15. Nu porniți de la premisa ca evaluatorul este specialistul numărul unu în problema vizată, că are timp și răbdare, că se simte obligat să facă tot felul de deducții pentru a înțelege la ce vă referiți, că știe toate abrevierile posibile în limba română, că are la îndemână un dicționar cu termeni de specialitate pe care arde de nerăbdare să îl deschidă pentru a putea citi propunerea, că nu dă atenție „unor simple amănunte”, că este atât de pasionat de procesul de evaluare încât nu mai este nevoie să îi atrageți și să îi mențineți atenția!
16. Rugați un coleg care nu este deloc familiarizat cu proiectul și care nu a participat deloc la munca de elaborare să citească propunerea; întrebați-l ce impresii are, rugați-l să vă expună pe scurt obiectivele proiectului, să vă spună ce a înțeles din propunere, care sunt punctele forte și punctele slabe ale propunerii. Nu vă enervați dacă impresiile sale sunt negative, luați în seamă sugestiile făcute.
17. Salvați pe calculator și imprimați fiecare variantă a propunerii. O variantă intermediară este posibil să conțină o idee foarte bună, sau o exprimare percutantă, sau chiar o serie întregă de activități care la un moment dat nu vi s-au părut relevante (între timp v-ați schimbat părerea și aveți nevoie de documentul respectiv). Nu are rost să căutați disperat prin calculator sau prin coșul de gunoi sau, și mai rău, să încercați să refaceți ceea ce ați conceput deja. În mod aproape sigur, activitățile pe care le căutați vi se vor părea geniale și veți avea impresia că nu le puteți în nici un caz formula din nou.
18. Nu vă propuneți să încheiați redactarea propunerii în noaptea de dinaintea termenului limită sau, mai rău, în dimineața zilei respective. Invariabil, în astfel de momente, computerul se blochează, dischetele se strică, faxul pe care trebuie să primiți o scrisoare de intenție de la un partener sună tot timpul ocupat, imprimanta nu mai funcționează, nu mai are toner sau hârtie, cei de la departamentul de aprovizionare sau cel de informatică s-au îmbolnăvit și a trebuit să rămână acasă, se întrerupe curentul etc. Lăsați un interval de timp de cel puțin o zi între momentul când încheiați propunerea și termenul limită de depunere.

---

<sup>30</sup> Probabil că, după o lectură cu glas tare, fraza următoare ar suferi modificări considerabile: “La nivel european, tendința este de întărire a rolului managerului de proiect în vederea îmbunătățirii coeziunii sociale și a performanțelor economice în contextul dezvoltării regionale și locale durabile de care România este interesată în vederea integrării în Uniunea Europeană”.

19. Sugerăm același lucru și în cazul în care propunerea trebuie trimisă doar în format electronic la o adresă de e-mail sau trebuie înscrisă într-o bază de date electronică. În ultima zi de depunere, traficul pe Internet este considerabil mărit și este posibil chiar să nu mai puteți trimite propunerea deloc, din cauză că pagina de Internet a agenției de finanțare s-a blocat. Frecvent, agenția de finanțare face precizarea că nu își asumă nici o responsabilitate pentru o astfel de situație.
20. Verificați informația cu privire la data la care trebuie trimisă aplicația, dacă este vorba despre data poștei sau dacă este vorba despre data la care propunerea trebuie să ajungă efectiv la forul evaluator. În general, data solicitată este data poștei, dar nu vă bazați pe acest lucru; este frustrant să fi elaborat o propunere (aproape) perfectă și să nu o puteți trimite din cauza unei mici neatenții.
21. Nu vă epuizați în această muncă de elaborare a propunerii și nu enervați pe toată lumea din jur, mai ales când vă dați seama că ați intrat în criză de timp. Propunerea este foarte bună, este chiar foarte posibil să fie acceptată, dar dacă v-ați creat la locul de muncă o imagine de persoană nervoasă, agitată, cu reacții necontrolate, imaginea dumneavoastră în fața colegilor are de suferit.
22. Aveți tot timpul în vedere imaginea de ansamblu a propunerii, chiar dacă o elaborați în momente diferite sau dacă ați rugat și alte persoane să vă ajute. Dacă propunerea este redactată în momente de timp diferite, trebuie să dați atenție tuturor modificărilor, revenirilor pe text, reformulărilor. Dacă într-un loc ați precizat faptul că beneficiarii direcți ai proiectului vor fi în număr de 100, iar două pagini după aceea, numărul lor a crescut la 120 (din cauză că ați făcut o estimare ulterioară diferită), acest lucru nu poate crea decât confuzie în mintea evaluatorului și proiecta impresia de neglijență. Lăsați suficient timp pentru a asambla diversele rubrici ale proiectului, pentru a le unifica și armoniza, pentru a identifica eventualele scăpări.
23. Aveți grijă ca propunerea să aibă un aspect îngrijit! Nu mergeți prin ploaie cu dosarul de candidatură, nu îl scăpați pe jos înainte de a-l depune, nu îl boțiți! Acestea sunt câteva motive suplimentare pentru a nu depune formularul în ultima zi! Accidente se pot întâmpla, important este să fiți pregătiți pentru a le face față.
24. Nu încercați să impresionați evaluatorii prin faptul că legați formularul de candidatură în piele, îl predați într-un dosar filigranat sau de culoare portocalie!
25. Dați atenția cuvenită informației cu privire la numărul de exemplare! Din nou, considerăm că este frustrant să ajungeți la sediul agenției de finanțare în ultima zi în care puteți depune propunerea, cu o jumătate de oră înainte de închidere, să aveți elaborată o propunere reușită și cu mari șanse de succes, să aflați de la colegul din fața dumneavoastră că trebuie să aveți trei exemplare în loc de două și, din cauza aceasta să plecați acasă cu respectivele exemplare.
26. Păstrați un exemplar din propunerea pe care ați depus-o la forul de evaluare (varianta finală, semnată, cu toate anexele, copiile după scrisorile de la parteneri, documente sau copii ale documentelor financiare). Păstrați și un exemplar al acestei propuneri în format electronic, cu precizarea că este vorba despre varianta propusă spre evaluare.

## IV. Cum se evaluează un formular de candidatură

Propunerile de proiecte depuse spre finanțare sunt evaluate în funcție de:

- criterii *administrative* – faza de preselecție (are caracter eliminatoriu);
- criterii legate de *propunere* – faza de selecție propriu-zisă (în această fază, proiectele sunt departajate pe baza unui punctaj).

### 1. Criterii administrative

- a) Propunerile care ajung la finanțator după data limită de depunere sunt respinse *automat*.
- b) Propunerile care ajung la finanțator până la data limită de depunere sunt evaluate pentru a se stabili dacă sunt complete – dacă includ toate documentele obligatorii; verificarea se face prin compararea fiecărui dosar de candidatură cu lista de documente anunțată de finanțator.
- c) Propunerile care au trecut de cele două faze sunt verificate din punctul de vedere al eligibilității solicitantului, partenerilor, activităților sau costurilor; verificarea se face, din nou, pe baza criteriilor de eligibilitate anunțate de către finanțator la lansarea programului.

**Atenție!** În unele cazuri, armonizarea între obiectivele de finanțare și obiectivele proiectului este considerată un criteriu administrativ, deci nerespectarea lui nu atrage un punctaj mai modest, ci conduce la respingerea automată a propunerii.

### 2. Criterii legate de propunerea propriu-zisă

Proiectele care au trecut de etapa de mai sus sunt evaluate din punctul de vedere al calității propunerii și a bugetului propus, pe baza listei de criterii de evaluare și a metodologiei interne stabilite la lansarea programului; evaluarea în această etapă se face pe baza unui *punctaj de departajare*. Evaluarea se face pe fiecare secțiune a propunerii: un subpunctaj pentru rezumatul propunerii, unul pentru justificarea propunerii, unul pentru planul de lucru etc.

**Atenție!** Există situații în care, dacă pentru primele secțiuni – rezumat, obiective generale, obiective specifice, grupuri țintă – nu se obține un anumit punctaj (cu valoare de prag), propunerea nu mai este evaluată în continuare. Prin urmare, propunerea de proiect trebuie redactată într-un mod echilibrat de la un capăt de altul. Un plan de lucru excelent sau o modalitate de diseminare a rezultatelor nu au nici o valoare, nici nu sunt citite dacă rezumatul, informațiile esențiale cu privire la obiective, public țintă, relevanță nu sunt expuse convingător.

### 3. Elemente care conduc la aprobarea unei cereri de finanțare - concluzii

Vom încerca o sinteză a aspectelor care joacă roluri cheie în evaluarea unei cereri de finanțare – în cazul în care criteriile administrative au fost respectate:

- Obiectivele și prioritățile finanțatorului și obiectivele promotorului se corelează.
- Problema pe care caută să o rezolve proiectul este precis identificată.

- Sunt, de asemenea, precis identificate, modalitățile prin care proiectul contribuie la dezlegarea respectivei probleme.
- Proiectul include elemente de noutate, care sunt expuse în mod limpede și convingător.
- Grupul țintă este ales cu viziune strategică, este identificat în mod clar și complet:
  - amplasare geografică;
  - volum numeric;
  - structură demografică.
- Dimensiunea grupului țintă se corelează cu dimensiunea/amploarea proiectului și cu suma solicitată de la finanțator.
- Activitățile sunt prezentate într-o manieră clară, coerentă și logică.
- Prezentarea activităților este însoțită de informații cu privire la:
  - datele de derulare a fiecărei activități;
  - responsabilul pentru fiecare activitate în parte;
  - resursele de care este nevoie (resurse umane și de echipament).
- Activitățile se regăsesc cu exactitate în articolele de buget. Nu apar activități noi în capitolul de buget sau nu sunt scăpate din vedere la întocmirea bugetului activitățile expuse anterior.
- Impactul proiectului este considerabil și de lungă durată.
  - rezultatele proiectului sunt transferabile către alte sectoare;
  - sunt aduse dovezi convingătoare în favoarea afirmației că proiectul nu va înceta în momentul în care încetează finanțarea;
  - proiectul este durabil din punct de vedere instituțional, se armonizează cu instituția promotoare în ansamblu.
- Bugetul este clar, detaliat și argumentat. Toate activitățile descrise se regăsesc în buget.
- Competența și experiența manageriale și tehnice ale solicitantului sunt considerabile.
- Rolurile și responsabilitățile fiecărui membru al echipei sunt corect identificate și distribuite.
- Există capacitatea de anticipare, prevedere și contracarare a riscului.
- Resursele proprii de care solicitantul pentru implementarea proiectului sunt satisfăcătoare.
- Informațiile cu privire la contribuția financiară a partenerilor, la implicarea efectivă în activitățile proiectului sunt relevante și argumentate.
- Contribuțiile financiare ale partenerilor – fie sub formă de bani sau sub formă de activități, echipamente sau sedii puse la dispoziție – nu dezechilibrează raporturile mari care trebuie să existe la nivelul bugetului total;
- Dosarul de candidatură este prezentat într-un mod îngrijit, care evită extravagantele, scăpările sau neglijențele;
- Sunt respectate limitele de spațiu impuse pentru completarea fiecărei rubrici din formularul de candidatură.

**Atenție!** Unele surse de finanțare fac publice de la bun început criteriile pe baza cărora vor avea loc evaluarea și selecția proiectelor. Alți finanțatori publică ghidurile de completare a formularului de candidatură, precizând ce înțeleg prin „impact”, „public țintă”, „obiective” etc. În aceste cazuri,

activitatea de redactare a propunerii este relativ mai ușoară sau oricum mai exactă, pentru că ea va avea loc pornind de la standardele de evaluare și de la recomandările de redactare.

Studiați cu atenție criteriile de evaluare făcute publice sau recomandările privind elaborarea propunerii. Treceți la munca de completare a formularului având aceste materiale în față.

În concluzie, există unele elemente care *conduc* la aprobarea unei cereri de finanțare:

- Respectarea strictă a criteriilor administrative: termen limită, documentație completă, criterii de eligibilitate (tipul de instituție, tipul de obiectiv de proiect, tipul de activități propuse spre a fi finanțate, tipuri de costuri);
- Calitatea cererii (elaborată clar și logic, ușor de citit); calitatea cererii de finanțare este mai importantă uneori decât ideea de proiect în sine, care nu trebuie să fie neapărat inovatoare;
- Planificarea atentă și realistă a activităților, astfel încât aceasta să poată fi respectată la implementare;
- Durabilitatea – financiară și instituțională, durabilitatea rezultatelor;
- Bugetul clar și detaliat (cheltuieli absolut necesare); concordanța între activități și costurile proiectate pentru desfășurarea lor;
- Competența și experiența echipei implicate în proiect;
- Calitatea parteneriatului (pentru proiectele derulate în parteneriat);
- Impactul social;
- Capacitatea proiectului de a contribui la promovarea unor politici ale finanțatorului<sup>31</sup>.

#### 4. Ce fac dacă propunerea este respinsă?

În cazul în care propunerea este respinsă, vă recomandăm să citiți cu atenție documentele prin care vă sunt transmise „veștile proaste”. Dacă nu sunteți convins de explicațiile date, solicitați lămuriri suplimentare, programați o întâlnire și purtați o discuție în acest sens. Dar este important ca obiectivul principal al acțiunilor dumneavoastră să nu fie acela de a contesta decizia, de a vă „răfui” cu evaluatorul, ci de a obține informații care să vă fie utile pentru viitor.

Nu recurgeți la tonul de contestare decât dacă sunteți sigur că este vorba despre o greșeală de evaluare și dacă puteți susține acest lucru cu argumente concrete și solide.

### V. Ce se întâmplă după ce propunerea a fost aprobată?<sup>32</sup>

1. Informația cu privire la aprobarea proiectului este adusă la cunoștința conducerii organizației.

---

<sup>31</sup> În cazul proiectelor cu finanțare europeană, capacitatea proiectului de a contribui la promovarea unei politici a Uniunii Europene.

<sup>32</sup> 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 vreți să încep?” Angajații răspund: „Cu vestea bună”. „Vestea bună e că proiectul a fost aprobat”. „Și care e vestea proastă?” „Vestea proastă e că acum trebuie să îl și derulăm”.



2. În cazul în care proiectul se derulează în parteneriat, sunt informați partenerii în legătură cu aprobarea proiectului. Beneficiarul și partenerii decid asupra tuturor aspectelor legate de: contribuția financiară, implicarea în activități, responsabilitățile fiecărei părți. Este bine ca, în ceea ce privește parteneriatul, să nu intervină nici o modificare față de ceea ce a fost declarat și stabilit în faza de redactare a propunerii. În cazul în care există, totuși, modificări, acestea sunt întâi adjuocate între beneficiar și parteneri și după aceea aduse la cunoștința finanțatorului.

3. Este semnat contractul între finanțator și beneficiar.

- Sunt operate eventualele modificări în ceea ce privește bugetul, activitățile care vor fi finanțate efectiv, aria de cuprindere a proiectului (care poate fi restrânsă sau extinsă);
- Este adjuocată modalitatea de a acordare a finanțării (numărul tranșelor, valoarea fiecărei tranșe, condiții în care finanțarea continuă, respectiv încetează).
- Sunt stabilite standardele tehnice și de calitate ale produselor finale;
- Este aprobată componența echipei de proiect.
- Sunt stabilite modalitățile prin care beneficiarul menține o legătură permanentă cu finanțatorul, persoana de contact, calendarul întâlnirilor între reprezentantul finanțatorului și cel al beneficiarului.
- Este stabilit calendarul raportărilor.

Sean McCarthy consideră că această etapă are o existență de sine stătătoare în viața proiectului și o numește „faza negocierii”<sup>33</sup>. În această etapă, managerul de proiect trebuie să acorde importanță următoarelor aspecte-cheie:

- Să cunoască la perfecție modelul de contract pus la dispoziție de finanțator;
- Să știe și să înțeleagă toate comentariile pe care evaluatorul le-a făcut vizavi de propunere,
- Să urmeze îndeaproape indicațiile finanțatorului cu privire la întocmirea/completarea contractului;
- Să pregătească anexa care include detaliile/specificațiile tehnice ale produselor finale;
- Să actualizeze bugetul (reduceri, redistribuiri ale unor costuri de la un capitol bugetar la altul);
- Să articuleze o imagine clară cu privire la punctele de reper ale proiectului (momente și evenimente-cheie, realizări care influențează mersul ulterior al proiectului)<sup>34</sup>.

Problemele potențiale asociate acestei faze de negociere sunt, în viziunea aceluiași autor:

- Presiunea de timp (documentația trebuie pregătită într-un anumit interval de timp, de obicei scurt);
- Nemulțumirea din partea partenerilor (aceștia trebuie ținuți la curent în legătură cu modul în care evoluează negocierile);
- Numărul prea mare al activităților și rezultatelor preconizate;

---

<sup>33</sup> Sean McCarthy, *How to Negotiate, Administer, Manage and Finish an EU R&D Contract*, Hyperion Limited 1998, © Hyperion Ltd., 2002.

<sup>34</sup> *Idem*.

- Angajamentele prea ambițioase (raportul dintre muncă și cost este subevaluat pentru a produce o impresie bună asupra evaluatorului/finanțatorului);
- Dezechilibrul între munca, respectiv bugetul rezervate partenerilor.

4. Este deschis un cont special, în care să fie efectuate plățile de la finanțator către beneficiar.

5. Sunt definitivare, din punctul de vedere al organizației care derulează proiectul, atribuțiile și responsabilitățile membrilor echipei.

- Membrii echipei sunt anunțați că proiectul a fost aprobat. Sunt oferite, de asemenea, informații cu privire la forma în care a fost aprobat – valoarea finanțării, activitățile aprobate spre finanțare, modalitatea de acordare a tranșelor etc.
- Managerul de proiect se asigură că are sprijinul din partea membrilor echipei, că aceștia au disponibilitatea și posibilitatea de a participa în proiect.
- Sunt stabilite atribuțiile și responsabilitățile fiecărui membru: ce activități vor desfășura, care este calendarul acestor activități, timpul și efortul pe care trebuie le investească pentru a realiza aceste activități.
- Este explicat modul în care funcționează efectiv echipa: cine lucrează cu cine, cum și când sunt raportate rezultatele, care dintre activități sunt dependente de încheierea altora.
- Se semnează contractele cu fiecare membru al echipei. În contract, sunt incluse informații exacte cu privire la: activitățile care trebuie depuse și rezultatele preconizate, data de început și de sfârșit a activităților, numărul de ore care trebuie dedicate activităților din proiect, modalitatea prin care munca în proiect este remunerată.

6. Este consolidat, actualizat, reconfirmat planul proiectului. Planul reconfirmat devine planul de referință al proiectului. Raportarea diverselor stadii ale proiectelor se face prin comparația cu acest plan-țintă.

7. Sunt definite și adjudecate procedurile prin care va fi monitorizată evoluția proiectului.

8. Sunt comunicate către toți membrii echipei procedurile de monitorizare, modalitățile de raportare a îndeplinirii sarcinilor, programul întâlnirilor periodice.

9. Este lansat în mod oficial proiectul.

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

10. Planul de lucru actualizat, reconfirmat și aprobat de finanțator începe să fie urmat îndeaproape.

11. Eventualele schimbări care au intervenit în intervalul dintre redactarea propunerii, aprobarea proiectului și momentul începerii sale efective sunt încorporate în planul proiectului. Orice modificare față de proiectul țintă este semnalată finanțatorului, în vederea obținerii acceptului acestuia. Există situații în care modificarea trebuie inclusă în contract. Acest lucru se face sub forma unui act adițional, semnat de beneficiar și de finanțator.

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

12. Se face în permanență comparație între planul inițial/proiectul țintă și modul de evoluție în mediul real.

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



# Glosar

## *Act adițional*

Convenție încheiată între finanțator și beneficiar prin care se modifică, se restrânge sau se completează contractul pe care l-au semnat înainte de declanșarea proiectului și de începerea finanțării.

## *Activitate*

Ațiune 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.

## *Analiză de tip SWOT (Strengths/Weaknesses Opportunities/Threats)*

Tehnică prin care sunt identificate punctele forte ale unui proiect, punctele slabe, oportunitățile pe care le poate exploata proiectul și eventualele amenințări cu care s-ar putea confrunta.

## *Apel la candidatură*

Anunț prin care este făcută publică o competiție de proiecte (vezi mai jos).

## *Arie de cuprindere (engl. scope)*

Domeniu de activitate căruia îi aparține un proiect, zonă de interes vizată prin proiect (ex. educație, industrie, întreprinderi mici și mijlocii).

## *Audit*

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

## *Buget*

Totalitatea costurilor prevăzute pentru derularea activităților într-un proiect.

## *Cicluri de viață al proiectului*

Etapele prin care trece orice proiect: conceperea, planificarea/dezvoltarea ideii de proiect, declanșarea proiectului/formarea echipei, execuția, monitorizarea, închiderea.

## *Competiție de proiecte/Licitație de proiecte*

Concurs public organizat de un finanțator în cadrul unui program. Concursul este anunțat prin intermediul unui apel la candidatură, în care sunt anunțate: programul și obiectivele sale, criteriile de eligibilitate, termenul limită de depunere a candidaturii, suma maximă și minimă care poate fi solicitată, locul de unde pot fi obținute informații suplimentare.

## *Cofinanțare*

Contribuție pe care o are promotorul la eforturile de susținere a 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 finanțator și beneficiar, în care se stipulează obligațiile și responsabilitățile fiecăreia dintre părți.

*Costuri directe*

Cheltuieli efectuate exclusiv în cadrul unui proiect, fără cheltuielile de personal (ex. cheltuieli de deplasare, cheltuieli pentru tipărituri, chirii ale unor spații dedicate exclusiv proiectului, achiziții de echipamente).

*Costuri indirecte/costuri administrative*

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

*Costuri de personal*

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

*Criterii administrative*

Criterii în virtutea cărora are loc faza de preselecție a propunerilor. Aceste criterii au în vedere: dacă termenul limită pentru depunerea candidaturii este respectat, dacă propunerea este completă, dacă organizația, activitățile, domeniul de activitate, costurile sunt eligibile.

*Criterii de succes*

Condiții necesare pentru ca un proiect să fie considerat o reușită. Criteriile de succes pentru orice proiect sunt: 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 fi considerat un succes dacă una dintre condiții nu este îndeplinită.

*Descompunere ierarhică a proiectului în funcție de activități (engl. work breakdown structure – WBS)*

Modalitate de definire din ce în ce mai detaliată a activităților într-un proiect. Metoda de descompunere ierarhică a proiectului este deosebit de necesară în momentul în care derularea și monitorizarea proiectului se va realiza pe cale electronică.

*Diseminare*

Set de activități prin care sunt promovate proiectul și rezultatele proiectului. Prin strategia de diseminare/promovare a rezultatelor, promotorul se asigură că proiectul are impactul așteptat, că eforturile depuse sunt cunoscute și acceptate, că produsele finale sunt căutate.

*Durabilitate*

Capacitate a unui proiect, a rezultatelor și a impactului său de a rezista, de a dura după ce finanțarea inițială încetează.

*Eligibilitate*

Calitate a unui proiect de a îndeplini criteriile specifice stabilite și anunțate de finanțator. În general, finanțatorul impune condiții cu privire la: eligibilitatea organizației, eligibilitatea partenerilor, eligibilitatea activităților, eligibilitatea costurilor, eligibilitatea zonei în care se poate derula proiectul.

*Evaluare*

Proces în urma căruia se decide aprobarea sau respingerea unui proiect. Evaluarea se face pe baza unor criterii administrative și a unor criterii privind calitatea propunerii.

*Finanțare nerambursabilă/Fond nerambursabil/Grant*

Sumă de bani acordată de un finanțator în scopul promovării unei politici. Finanțatorul nu are scopul de a își recupera această sumă de bani sau de a obține dobândă în urma acordării finanțării.

*Finanțator*

Organizație - publică sau privată - care acordă finanțare pentru un proiect (alte denumiri: „sursă de finanțare”, „agenție de finanțare”, „sponsor”, „autoritate contractantă”)

*Ghidul promotorului/Ghidul solicitantului*

Publicație care reunește toate informațiile pe care finanțatorul le face publice în legătură cu un program, o măsură, o competiție de proiecte. În general, informațiile se referă la: istoricul programului, obiectivele programului și măsurile prioritare, suma disponibilă, regulile privind licitația de proiecte, criteriile de eligibilitate, evaluarea propunerilor de proiecte, formularul de candidatură.

*Grafic Gantt*

Grafic prin care sunt vizualizate duratele activităților într-un proiect. Acest tip de grafic mai este cunoscut și sub denumirea de grafic bare. Activitățile sunt prezente în partea stângă a graficului, datele de desfășurare sunt reprezentate în partea de sus, iar durata activităților este reprezentată sub forma unor bare orizontale.

*Grafic PERT (PERT - prescurtare de la Program Evaluation and Review Technique)*

Metodă de reprezentare a relațiilor logice și de interdependență între activitățile unui proiect.

*Grup țintă*

Grup de persoane fizice sau juridice (delimitat prin intermediul criteriului geografic, al domeniului de activitate etc) care este vizat în mod direct de un proiect. Proiectul își propune să producă o schimbare în rândul grupului țintă.

*Impact*

Schimbare/îmbunătățire a unei situații pe care un proiect o produce la nivelul: beneficiarilor direcți (publicul țintă), beneficiarilor indirecti, al unei comunități sau societăți în ansamblu.

*Managementul proiectelor*

Utilizarea unui set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente și tehnici specifice în vederea îndeplinirii obiectivelor generale și specifice ale unui proiect anume. Managementul proiectelor se realizează prin parcurgerea ciclurilor de viață ale proiectului.

*Managementul riscului*

Utilizarea unui set de cunoștințe, competențe, deprinderi, instrumente și tehnici pentru a identifica, analiza și contracara riscul într-un proiect. Disciplina care are ca obiect de studiu incertitudinea și modalitățile de a face față acesteia.

*Manager funcțional*

Persoană responsabilă cu derularea activităților într-un departament specializat al unei organizații (marketing, administrativ etc) sau cu derularea activităților la nivelul organizației în ansamblu.

*Manager de proiect*

Persoană care își asumă responsabilitatea pentru derularea unui proiect. Domeniile de expertiză ale managerului de proiect sunt: managementul armonizării activităților, managementul ariei de cuprindere a proiectului, managementul timpului, managementul costului, managementul calității, managementul resurselor umane, managementul comunicării, managementul riscului, managementul achizițiilor.

### *Monitorizare*

Etapă a managementului de proiect include următoarele activități: evidențierea și analizarea performanțelor și a punctelor slabe ale proiectului, derularea de acțiuni de marketing pentru promovarea proiectului și a rezultatelor obținute, întocmirea și înaintarea rapoartelor.

#### *Obiective generale*

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

#### *Obiective specifice*

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

#### *Organizație centrată pe proiecte*

Organizație care își desfășoară întreaga activitate, sau cea mai mare parte a acesteia, prin proiecte.

#### *Pachet de lucru*

Reuniune de activități cu același profil sau cu profil asemănător. Pachetul de lucru reprezintă o modalitate prin care este ușurată activitatea de întocmire a graficului Gantt, pentru a evita o detaliere excesivă.

#### *Phare (Prescurtare de la Poland and Hungary Aid for the Reconstruction of the Economy)*

Instrument de preaderare lansat de Uniunea Europeană în 1989 pentru a oferi asistență tehnică pentru refacerea economică a Poloniei și Ungariei. Ulterior, programul a fost extins la nivelul următoarelor zece țări: Bulgaria, Cehia, Estonia, Ungaria, Letonia, Lituania, Polonia, Slovacia, România.

#### *Plan de lucru/Planul operativ*

Rezultat al efortului de a anticipa pașii care trebuie parcurși în cadrul unui proiect. Planul de lucru trebuie să includă detalii cu privire la: desfășurarea în timp a activităților, datele de început și de sfârșit ale activităților și relațiile de interdependență dintre activități, rezervele de timp care pot fi alocate, resursele necesare pentru derularea activităților, locul de desfășurare a activităților, persoana din cadrul echipei de proiect care răspunde de fiecare activitate.

#### *Program*

Grup de proiecte administrate în mod coordonat pentru a obține rezultate care nu ar fi posibile prin derularea separată a mai multor proiecte.

#### *Raportare*

Acțiune prin care beneficiarul prezintă finanțatorului diversele stadii de execuție a proiectului. De cele mai multe ori, formatul în care trebuie prezentate rapoartele și termenele la care acestea trebuie înaintate sunt stabilite prin contractul dintre finanțator și beneficiar.

#### *Proiect*

Set de activități interdependente, care se derulează potrivit unui plan pentru a atinge un anumit obiectiv/pentru a obține anumite rezultate într-o perioadă de timp bine delimitată. Activitățile din cadrul proiectului încetează în momentul în care obiectivul respectiv a fost atins.



### *Promotor*

Instituție care propune spre aprobare un proiect și care, după aprobare, îl derulează, singură sau în parteneriat cu alte instituții (alte denumiri: „solicitant”, „instituție promotoare”, „beneficiar”).

### *Propunere de proiect*

Document scris care reflectă activitatea de planificare în cadrul proiectului. De cele mai multe ori, propunerea de proiect are un format standard, impus de finanțator. Rubricile prezente într-o propunere de proiect sunt, de obicei, următoarele: pagina de titlu, datele generale despre instituția promotoare, datele generale despre proiect, rezumatul propunerii, obiectivele generale, obiectivele specifice, justificarea propunerii, planul de lucru, rezultatele preconizate, impactul, durabilitatea și modalități de finanțare ulterioare, metodele de diseminare, evaluarea riscului, parteneriatul, bugetul, managementul proiectului, anexele (alte denumiri: „formular de candidatură”, „formular standard”, „cerere de finanțare”, „propunere de proiect”, „formular de cerere de finanțare”).

### *Raportare*

Activitate prin care datele cu privire la situația financiară, rezultatele intermediare și finale obținute de promotor sunt aduse la cunoștința finanțatorului. Uneori, conținutul documentelor prin care se face raportarea intermediară condiționează continuarea finanțării.

### *Resurse*

Condiții necesare pentru a realiza o activitate într-un proiect. Resursele pot fi resurse *hard* și resurse *soft*. Resursele *hard* se împart în: resurse *fizice* (terenuri, clădiri, echipamente), resurse *financiare* (bani, credite, instrumente financiare). Resursele *soft* includ: resurse *umane* (oameni, abilități, competențe, cunoștințe) și resurse *intangibile* (informație, imagine de marcă, reputație).

### *Risc*

Eveniment sau condiție nesigură care, dacă apar, au un efect pozitiv sau negativ asupra obiectivelor proiectului.

### *Subproiect*

Diviziune a unui proiect. De multe ori, subproiectele sunt subcontractate către terți – fie că este vorba despre o entitate exterioară organizației sau despre un departament al organizației respective care inițial nu era planificat să participe în proiect.



## 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. Jeannette Cabanis, „Standards: The Rallying Cry of a Growing Profession”, PM Network, mai 1999.
4. Felix Kloman, „Congestion versus Clarity”, Risk Management Reports, octombrie 2003.
5. Jean-Paul Louisot, „What Makes an Effective Risk Manager?”, Risk Management Magazine, iunie 2003.
6. Sean McCarthy, „How to Write a Competitive Proposal for the Sixth Framework Programme”, Hyperion Limited, 2002, © Hyperion Ltd., 2002.
7. Sean McCarthy, „How to Negotiate, Administer, Manage and Finish an EU R&D Contract”, Hyperion Limited 1998, © Hyperion Ltd., 2002.
8. Abbe Mowshowitz, „The Switching Principle in Virtual Organization”, Organizational Virtualness, vol. 1, nr. 1, 2000.
9. Constantin Opran (coord.), Sergiu Stan, Steluța Năstasă, Bogdan Abaza, „Managementul proiectelor”, comunicare.ro, București, 2002.
10. Stanley E. Portny, „Project Management for Dummies”, Wiley Publishing, Inc. 2001.
11. W. Alan Randolph, „Project Success Depends on Building Passion for the Goal”, PM Weekly, 22-26 septembrie 2003.
12. Roger Van Scoy, „Software Development Risk: Opportunity, Not Problem”, Software Engineering Institute Review, septembrie 1992.
13. Eric Verzuh, „The Fast Forward MBA in Project Management”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1999.
14. R. Max Wideman, „Defining PM Knowledge as a Basis for Global Communication, Learning and Professionalism”, AEW Services, Vancouver, © AEW Services, 1998.
15. R. Max Wideman, „Fundamental Principles of Project Management”, Project Management Forum, Digest Volume 4, nr. 7, iulie 1999.
16. \*\*\* The Economist, 6 septembrie 2003.
17. \*\*\* „Cum să obții finanțare de la Uniunea Europeană”. Programe ale Uniunii Europene în România. 2003.
18. \*\*\* „Primavera Project Planner”, Version 3.0, Copyright © 1999, Primavera Systems, Inc.
19. \*\*\* „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Project Management Institute, ediția 1987.
20. \*\*\* „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Project Management Institute, ediția 1996.
21. \*\*\* „A Guide to the Project Management Body of Knowledge”, Project Management Institute, ediția 2000.

22. \*\*\* „*Project Management Manual*”, Government of Romania, Department of Integration, <http://www.projectmanagement.ro>
23. \*\*\* „*The New Webster Encyclopaedic Dictionary of the English Language*”.
24. „*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>
25. <http://www.gdnet.org>
26. <http://europa.eu.int>
27. [http://www.pmboulevard.com/knowledge\\_center/knowledge\\_center.jsp](http://www.pmboulevard.com/knowledge_center/knowledge_center.jsp)
28. <http://www.finantare.ro>
29. <http://www.pmi.org>
30. <http://www.echoinggreen.org>
31. <http://europa.eu.int/comm/enlargement/pas/phare/>
32. <http://www.infoeuropa.ro>
33. <http://www.hyperion.ie>  
<http://www.fdsc.ro>