

UNIVERSITATEA DE STAT „A. RUSSO” DIN BĂLȚI
CATEDRA ȘTIINȚE SOCIOUMANE

MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE

Denumirea cursului: Managementul proiectelor europene

Ciclu II:

Facultatea Psihologie și Asistență Socială: Integrare Europeană și
Politică de Vecinătate (IEPV).

Facultatea Drept: Managementul Administrației Publice (MAP).

Facultatea Filologie: Limba și literatură română, Jurnalism.

Tip curs: obligatoriu

Durata cursului/ Nr. credite: 5

Semestru:3,4

autor: lect.univ. Ion CIOBANU

CUPRINS

Introducere în managementul proiectului	3
Capitolul 1. CONCEPȚIE DE PROIECT	
1.1. Definițiile și trăsăturile specifice proiectelor	4
1.2. Ciclul unui proiect	8
1.3. Tipologia și clasificarea proiectelor comunitare	10
1.4. Scopul și obiectivele proiectelor	13
1.5. Istoricul managementului de proiect	14
Capitolul 2. Etapele elaborării și implementării proiectului	
2.1. Propunerea de proiect	18
2.1.1. Identificarea și comentarea etapelor principale ale managementului de proiect	18
2.1.2. Identificarea surselor financiare și atragerea fondurilor	21
2.1.3. Caracteristicile managementului proiectelor	23
2.2. Corelarea proiectelor cu resursele	25
2.3. Identificarea oportunităților	25
2.4. Categoriile de persoane antrenate în proiecte	26
2.5. Importanța Managementului Proiectelor	28
Capitolul 3. Metodologia evaluării proiectelor europene	
3.1. Tehnici de evaluare	32
3.2. Tehnici de planificare	32
3.2.1. Diagrame cu bare	33
3.2.2. Diagrama momentelor cheie	33
3.2.3. Rețete de planificare	33
3.2.4. Tehnica evaluării și analizei grafice (GERT)	35
3.2.5. Analiza S.W.O.T.	39
Capitolul 4. Principalele domenii ale managementului de proiect	
4.1. Managementul costurilor unui proiect	40
4.2. Managementul riscului	41
4.3. Managementul timpului	44
4.4. Managementul informațiilor	44
4.5. Managementul asigurării calității	44
4.6. Managementul resurselor umane	47
4.7. Managementul schimbării	47
Capitolul 5. Clasificarea tipurilor de proiecte. surse de finanțare europeană	
5.1. Instrumente de sprijin instituțional	50
5.2.1. Fondurile de pre-aderare	51
5.2.2. Fondurile structurale	51
5.2.3. Fondul de coeziune	51
5.3. Inițiative comunitare	51
5.4. Programe comunitare	52
BIBLIOGRAFIA SELECTIVĂ	64
Curriculum MPE	66-78

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTULUI

Disciplina „**Managementul proiectelor europene**” constituie un domeniu relativ nou, având un statut aparte în cadrul științelor umanistice. Ea îmbină evoluția istorică a statelor europene, accentuând schimbările de ordin socio-politic, juridic, economic etc. care au parvenit de la fondarea construcției europene și până la cea contemporană. Predilecția titularilor pentru acest obiect de studiu se datorează caracterului pluridisciplinar al acesteia.

Managementul proiectelor europene este disciplina care se asociază cu politologia, sociologia, jurisprudența etc. dar are propriul domeniu de studiu și terminologie științifică.

În acest context, putem menționa și dreptul comunitar, ca ramură de drept ce derivă din noile realități socio-politice.

De altfel, cursul studiază fondarea comunității europene și cooperarea dintre acestea în cadrul proiectelor comune.

Disciplina presupune studierea proiectelor UE, dar accentul se pune pe analiza modalităților de colaborare interstatale sub diferite aspecte (proiecte științifice, culturale, economice, sociale etc.).

Actualmente, Republica Moldova este angajată în cadrul mai multor proiecte europene, fapt care determină, în mare parte, procesul de integrare europeană.

Intensificarea activităților de cooperare din ultimii ani dintre Uniunea Europeană și Republica Moldova denotă interesul deosebit pentru statul moldovean la momentul actual.

În acest context se poate evidenția lipsa materialelor didactice și disciplinelor în domeniu, fapt care prezintă dinamica relațiilor UE - Republica Moldova în mod insuficient.

Cursul în cauză are ca scop să completeze cunoștințele studenților și să dezvolte abilitățile în materie de PROIECT: (P)lanificare; (R)esurse; (O)rganizare; (I)novație; (E)chipe; (C)osturi și (T)imp.

Suportul teoretic și practic al disciplinei este asigurat prin cercetarea proiectelor deja implementate sau fiind în curs de realizare din Republica Moldova, dar și prin analiza literaturii în domeniu, apărute în Uniunea Europeană.

După cum menționa prof. Constantin Mircea Duica *Puteți fi persoana responsabilă de management de proiecte, puteți fi leader sau membru al echipei de proiect. Nu are importanță! – cursul „M.P.E.” va fi primul ghid de lucru al dumneavoastră. Încurajez, deci, pe cei pe care activitatea practică de după absolvire îi va antrena în operaționalizarea programelor și proiectelor de diverse tipuri să acceseze site-urile propuse.*¹

Tot mai multe organizații încep să acorde o foarte mare importanță conceptelor și tehnicilor, instrumentelor și metodelor științifice de management, între care un loc important îl are managementul proiectului. Managementul proiectului în forma sa timpurie se concentra mai mult pe furnizarea de informații referitoare la planificare și resurse. Aceste informații au fost preluate și utilizate ulterior în managementul proiectului în forma sa modernă, ce urma să se dezvolte cu repeziciune mai ales după anii 90.

Tot în acești ani se remarcă o creștere a eforturilor de definire a sistemului teoretic al managementului proiectelor și de a-l exprima sub formă de cărți, ghiduri, studii, standarde.

¹ Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 23.

Capitolul 1. CONCEPȚIE DE PROIECT

1.1. Definițiile și trăsăturile specifice proiectelor.

1.2. Ciclul unui proiect.

1.3. Tipologia și clasificarea proiectelor comunitare.

1.4. Scopul și obiectivele proiectelor.

1.5. Istoricul managementului proiectelor.

1.1. Definițiile și trăsăturile specifice proiectelor.

Pentru înțelegerea managementului proiectelor este important ca pentru început să se înțeleagă conceptul de proiect. În general, un proiect este o lucrare temporară întreprinsă pentru a atinge un anumit scop. În mod normal, proiectele implică un număr de persoane, care execută activități legate între ele, un sponsor și/sau un beneficiar principal, care este interesat în valorificarea resurselor, pentru terminarea proiectului într-o manieră eficientă și într-un anumit timp.

Termenul de «proiect» provine din latinescul *proietum* – aruncare înainte. Rădăcina sa latină evocă o mișcare, o traiectorie și o raportare în timp și spațiu, deoarece sugerează implicarea următoarelor elemente:

- un punct de plecare utilizat ca și bază, de la care se pornește;
- aruncare înainte, planificare (funcția cea mai importantă în managementul proiectului)
- scopul, obiectivul.

Autorii Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina reflectă în opera *Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor următoarele definiții:*

*Dicționarul explicativ al limbii engleze oferă următoarea definiție a noțiunii „proiect”:
„Un șir de activități individuale ori colective, minuțios planificate într-un anumit scop”.*

Proiectele sunt atât de diverse, încât este foarte grea definirea lor. Vă oferim mai jos câteva sugestii ale diverșilor autori care au încercat definirea unui proiect.

„Un proiect reprezintă o întreprindere unicat, care are un început și un sfârșit clar, realizat în vederea atingerii unor scopuri bine stabilite, cu respectarea anumitor parametri referitor la costuri, termene și utilitate.”

Buchanan și Boddy (1992)

„Un proiect este constituit dintr-un ansamblu de persoane și alte resurse grupate temporar pentru realizarea unui anumit obiectiv, de regulă într-o perioadă de timp dată și cu utilizarea unui buget fixat.”

Graham (1985)

„Un proiect este caracterizat de resurse dedicate, de un punct unic de responsabilitate, de limite clare în care se pot încadra resursele și rezultatele, de o durată limitată; proiectul este o modalitate utilă de organizare a muncii; proiectele nu apar fără o intervenție deliberată;”

Gray (1994)

Proiectele comunitare sunt acțiuni planificate și întreprinse de către un grup de oameni ca răspuns la o decizie comună de a efectua o schimbare sau o îmbunătățire în comunitate. Proiectele comunitare sunt caracterizate printr-un grad înalt de participare și implicare a comunității.

Proiectul mai poate fi definit ca fiind munca organizată pentru atingerea scopurilor sau obiectivelor propuse care necesită resurse și efort, o răspundere unică care are un buget și un program prealabil de implementare.

Proiectul este compus din mai multe activități ordonate. Resursele se definesc ca personal uman, echipamente și materiale utilizate pentru realizarea activităților proiectului.

Activitatea este o acțiune caracterizată prin parametrii de început și de sfârșit. Îndeplinirea corectă și la timp a activităților este importantă pentru realizarea proiectului în întregime. Obiectivele se caracterizează drept criterii cuantificabile, care trebuie luate în considerare și îndeplinite ca un proiect să aibă succes. Obiectivele trebuie să includă cel puțin următoarele elemente măsurabile: cost, calitate, termen.

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghiu Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 33- 34 p.)

În general, un proiect se definește ca un demers specific care permite structurarea metodică a unei realități viitoare.

Actele normative adoptate de instituții comunitare sau naționale oferă mai multe definiții ale noțiunii de *proiect*, printre care menționăm:

Comisia Europeană:

„Un proiect reprezintă un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client.”

Standardul britanic BS6079:

„Un proiect ar trebui să aibă următoarele trăsături: să fie nerepetitiv; să aibă o noutate din punct de vedere managerial; să implice risc și incertitudine; să aibă rezultate impuse, o calitate determinată, parametrii de siguranță; costurile sunt clar menționate iar resursele impuse; realizarea se face printr-o echipă constituită în mod special.”

Dicționarul explicativ al limbii Române dă următoarele definiții termenului «proiect»:

- plan sau intenție de a întreprinde ceva, de a organiza, de a face un lucru;
- prima formă a unui plan (economic, social, financiar etc.), care urmează să fie discutat și aprobat, pentru a primi un caracter oficial și a fi pus în aplicare;
- lucrare tehnică întocmită pe baza unei teme date, care cuprinde calculele tehnico-economice, desenele, instrucțiunile necesare executării unei construcții, unei mașini.

OG nr. 8/1997 definește proiectul ca

„un scop bine definit, care este prevăzut a fi realizat într-o perioadă determinată și în limitele resurselor alocate și căruia îi este atașat un set de reguli, obiective și activități.”

Filosoful american John Dewey (1859–1952), autorul faimosului «learning by doing» (învățare prin acțiune), și-a adus principala contribuție la dezvoltarea conceptului de proiect în domeniul educației. Pentru Dewey, elaborarea unui proiect implică patru premise:

- un proces de reflexie obișnuit, care permite unui proiect să crească și să prindă formă;
- observarea condițiilor oferite de mediul în care proiectul este realizat;
- cunoașterea a ceea ce s-a putut întâmpla în situații similare în trecut;

- o abordare care sintetizează observațiile din prezent și cunoștințele din trecut, identificând astfel semnificațiile.

Mai multe persoane interogate pentru a defini termenul de „proiect”, la începutul stagiilor de formare în domeniul managementului de proiect, au sugerat diverse răspunsuri:

- promovarea unei idei, structurarea unei serii de idei, a pune de acord diverse propuneri (planuri) de acțiune;

- a vizualiza, a planifica și a defini cursul unei acțiuni pe care o dorim urmată pentru a ajunge la o situație viitoare specifică;

- a descrie, la un moment dat și într-o situație dată, procesul unei schimbări care trebuie inițiată pentru a crea o nouă situație la un moment dat în viitor;

- proces care implică construcția unui program global, luând în calcul diversele aspecte ale unei situații, pentru a ajunge într-o altă situație;

- un deziderat, un proces, un instrument ce poate fi utilizat pentru proiectarea sa în viitor, pentru stabilirea de scopuri și obiective;

- a se baza pe prezent pentru a concepe viitorul; o destinație elaborată împreună;

După alți autori, proiectul este definit într-un mod simplu și general, adică „o investiție de capital pe o perioadă determinată, cu scopul de a crea active productive”. Într-un proiect, energia și inventivitatea oamenilor joacă un rol tot atât de important ca al utilizării de resurse materiale și financiare, astfel încât termenul „capital” se referă în egală măsură la resursele umane și la cele materiale.²

(Sursa: Fundația FIMAN. Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare. București: ALL, 1993.)

Dintr-o altă perspectivă, proiectul este „o activitate unică, cu un grad ridicat de noutate și cu o sarcina de lucru complexă. Este limitat în timp, iar din punct de vedere al resurselor materiale și umane, necesită de obicei o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale, metode speciale, implică riscuri specifice. Obiectivul urmărit este crearea unei valori noi (produs, serviciu, structură, etc.).

Alți autori definesc proiectul ca fiind un plan de unică folosință mai punctual din punctul de vedere al orientării decât un program, dar mai complex. Fiecare proiect reprezintă responsabilitatea unor indivizi desemnați, cărora li se pun la dispoziție resursele necesare (sub forma unui buget) și data încheierii.

Cercetătorul Mățăuan G. identifică și alte definiții ale proiectului, printre care menționăm:³

- „un pachet distinct de acțiuni de investiții, politice, investiționale sau de alt tip, menit să realizeze un obiectiv de dezvoltare specific, într-o perioadă de timp determinată” – Valandez și Bamberger;

- „un set planificat de acțiuni cu o dată de început și o dată de sfârșit, cu o echipă și un buget alocat acestui scop, conduse de un manager” – Rutman și Mowbray.

(Sursa: G. Mățăuan. Evaluarea programelor sociale. București: Expert, 1999.)

*Autorul Constantin Mircea Duică consideră că **proiectul** reprezintă un ansamblu de activități, cu un puternic caracter inovațional, desfășurate în scopul realizării unui obiectiv major unic, într-o anumită perioadă de timp, cu resurse materiale, financiare și umane limitate,*

² Fundația FIMAN. Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare. București: ALL, 1993.

³ G. Mățăuan. Evaluarea programelor sociale. București: Expert, 1999. P.15.

în cadrul unei structuri organizatorice special create, implicând riscuri specifice.⁴ (Sursa: Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 24.)

Plecând de la toate acestea, putem concluziona că «proiectul»: este o metodă care permite trecerea de la idee la acțiune structurând diversele faze ale acestui proces; se pune în practică modificând mediul în care se derulează; ia formă într-un context social spațial și temporal specific; deține o dimensiune educativă și permite indivizilor să învețe experimentând; este produsul unei munci colective; implică obligatoriu o evaluare, care permite efectuarea unei legături între idee și acțiune.

Toate proiectele au de obicei șase etape majore:

- 1) **elaborarea proiectului;**
- 2) **propunerea proiectului spre finanțare;**
- 3) **obținerea finanțării;**
- 4) **managementul proiectului;**
- 5) **implementarea proiectului;**
- 6) **evaluarea rezultatelor.**

Trăsăturile specifice proiectelor.

> **Proiectul are un scop bine determinat:** scopurile bine definite sunt garanția unor rezultate prestabilite.

Scopul principal al proiectelor este soluționarea unei „probleme”, drept care se impune o analiză prealabilă minuțioasă. Propunând o soluție ori un set de soluții, proiectul oricum urmărește modificări ale domeniului de care ține.

> **Proiectele sunt realiste:** scopurile lor trebuie să fie realizabile, pentru aceasta sunt confruntate condițiile de realizare a proiectului cu resursele financiare și umane necesare și disponibile.

> **Proiectele fără excepție sunt limitate în timp și spațiu:** ele au un început și sfârșit. Proiectul este realizat numai într-un loc anumit și în circumstanțe anumite.

> **Proiectele sunt fenomene complexe:** este necesar un set de deprinderi specifice de planificare și realizare a proiectului, aceasta impune angajarea mai multor participanți și parteneri.

> **Proiectele sunt realizate în colectiv:** orice proiect este rezultat al unor eforturi colective. Realizarea proiectului este pusă în seama unei echipe, uneori sunt atrași parteneri.

> **Proiectele sunt specifice:** Se propun soluții specifice într-un context specific.

> **Proiectele sunt o aventură:** orice proiect provine dintr-un concept nou și anulează stereotipurile vechi. Este întotdeauna prezent elementul imprevizibilului și riscului.

> **Proiectele trebuie supuse evaluării,** pentru că sunt planificate și realizate în vederea atingerii unor scopuri concrete, ce trebuie să fie deschise pentru atestare.

> **Proiectele sunt realizate pe etape.**

Reieșind din experiență, pentru **proiectele comunitare de succes** pot fi reflectate următoarele caracteristici:

◆ **Implicarea activă a comunității și a tuturor beneficiarilor la toate fazele elaborării, implementării și evaluării proiectului;**

◆ **Obiective ale proiectelor realiste și realizabile;**

◆ **Sarcini și responsabilități clar definite pentru toate persoanele implicate;**

⁴ Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 24.

- ◆ *Structură logică și efektivă a designului și managementului proiectului;*
- ◆ *Sistem efektiv de monitorizare care măsoară progresul proiectului, identifică problemele și oferă un mecanism de modificări necesare;*
- ◆ *Metode pentru informarea și implicarea publicului;*
- ◆ *Adoptarea unei metodologii adecvate managementului proiectului;*
- ◆ *Comunicarea efektivă, cooperarea și încrederea reciprocă duc la atingerea scopului proiectului;*
- ◆ *Perfecționarea continuă a personalului angajat în proiect prin însușirea de noi calități profesionale și manageriale privind noutățile din domeniu.*

Două concluzii esențiale.

◆ *Reieșind din cele prezentate anterior putem conchide că un proiect de succes este în primul rând acel proiect care și - a atins obiectivele prestabilite și care a produs o schimbare spre bine în comunitatea unde a fost implementat.*

◆ *Un alt aspect foarte important este durabilitatea proiectului, adică modul în care acest proiect va putea genera beneficii pe un termen cât mai îndelungat.*

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 34- 36 p.)

1.2. Ciclul unui proiect.⁵

Modul în care proiectele sunt planificate și implementate urmează o succesiune, care este cunoscută ca ciclul proiectului. Ciclul începe cu identificarea unei probleme, găsirea unei idei de soluționare a acesteia și dezvoltarea acestei idei pînă la o agendă de activități ce pot fi implementate și evaluate. Ideile sunt plasate în contextul unei strategii. Strategia asigură o structură ce garantează succesul realizării proiectului.

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. p. 36.)

În altă accepție, managementul ciclului de proiect (MCP) reprezintă o colecție de concepte și probleme sau tehnici relativ simple, care include⁶:

- *conceptul de ciclu de proiect;*
- *analizarea stakeholderilor;*
- *instrumentul de planificare a “Schemei logice”;*
- *factori cheie de calitate;*
- *planificarea activității și a resurselor;*
- *structuri coerente, standardizate pentru documentele proiectului.*

Utilizarea acestor concepte, instrumente și documente standard acoperind întreaga existență a unui proiect este uneori privită ca “abordare integrată” pentru administrarea ciclului de proiect.

Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006.

⁵ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 36- 39 p.

⁶ Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București: Editura Fundatia România de Măine, 2006.

Ciclul proiectului constă, de regulă, din 5 etape:

1. **Identificarea și programarea (planificare, design);**
2. **Formularea;**
3. **Mobilizarea resurselor;**
4. **Implementarea și managementul proiectului;**
5. **Evaluarea.**

Detaliile privind ceea ce are loc la fiecare etapă, diferă de la o instituție la alta, reflectând diferențe în proceduri. Însă în cadrul tuturor instituțiilor ciclul proiectului conține 3 elemente comune.

1. Ciclul definește deciziile - cheie, necesitățile informaționale și responsabilitățile la fiecare etapă.
2. Etapele ciclului sunt consecutive - fiecare etapă trebuie finalizată pentru a asigura succesul etapei ulterioare.
3. Ciclul se bazează pe evaluarea fiecărei etape și acumularea unei experiențe, care va fi utilizată la proiectarea programelor și proiectelor ulterioare.

Etapele ciclului proiectului pot fi descrise în felul următor:

I. La etapa de **Identificare** și programare sunt identificate și selectate ideile de proiect și alte acțiuni de dezvoltare în scopul studiilor ulterioare. Aceasta include consultarea cu beneficiarii potențiali ai fiecărei acțiuni, analiza problemelor cu care se confruntă, și identificarea opțiunilor de soluționare a acestor probleme. Apoi pot fi luate decizii bazate pe relevanța fiecărei idei de proiect (atât pentru beneficiarii potențiali, cât și pentru cadrul de programare), și pe baza cărora ideile trebuie ulterior studiate în cadrul etapei de Formulare.

Se analizează situația la nivel comunitar pentru a identifica problemele, constrângerile și oportunitățile ce pot fi abordate în cadrul cooperării. Aceasta include analiza indicatorilor social - economici, priorităților donatorilor și guvernului. Scopul este de a identifica și a consimți obiectivele principale și prioritățile de sector pentru cooperarea de dezvoltare și, astfel a asigura un cadru de programare viabil pentru identificarea și elaborarea proiectului.

II. La etapa de **Formulare** ideile de proiect relevante sunt transformate în planuri de proiect operaționale. Beneficiarii și alte părți cointeresate participă la specificarea detaliată a ideilor de proiect și apoi le evaluează fezabilitatea (dacă ideea se va dovedi reușită) și durabilitatea (dacă va genera beneficii pe termen lung pentru beneficiari). Pe baza acestei evaluări se decide, dacă se va elabora o propunere de proiect și se va căuta finanțare pentru proiect.

III. La etapa de **Mobilizare a resurselor** are loc identificarea resurselor necesare implementării proiectelor și a resurselor disponibile. De asemenea la această etapă are loc mobilizarea și atragerea propriu-zisă a resurselor necesare implementării proiectului.

IV. La etapa de **Implementare** se mobilizează și se execută proiectul. Aceasta include valorificarea resurselor pentru fiecare sarcină și următoarea tipologizare a proiectelor obiectiv a proiectului. În procesul implementării și cu acordul părților cointeresate, managerii proiectului evaluează progresul actual în raport cu planul stabilit pentru a determina dacă proiectul este pe calea de a realiza obiectivele propuse. În caz de necesitate, proiectul este reorientat pentru a fi adus pe calea corectă, sau pentru a fi modificate unele obiective în situația unor schimbări semnificative ce s-ar fi putut întâmpla din momentul formulării acestora.

V. La etapa de **Evaluare** are loc evaluarea rezultatelor proiectului se face concluziile respective pentru viitor. Rezultatele evaluării se utilizează pentru a determina în ce măsură

obiectivele stabilite inițial au durabilitatea (dacă va genera beneficii pe termen lung pentru beneficiari). Divizarea ciclului de viață în etape asigură o bază minimă pentru elaborarea, implementarea și evaluarea proiectului în mod eficace. În realitate ciclul de viață al proiectului poate diferi în funcție de tipul programului. Cu toate acestea, este util de a confrunța activitatea curentă în cadrul programului cu etapele ciclului de viață a proiectului evidențiate anterior. (Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghică Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. **Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor)**. Chișinău: Evrica, 2004. 36- 39 p.)

1.3. Tipologia și clasificarea proiectelor comunitare

Tipologia proiectelor

În funcție de diverse criterii tipologia proiectelor poate fi diferită. Roland Gareis realizează următoarea clasificare a proiectelor:

În funcție de țelurile proiectelor:

- proiecte de antreprenariat;
- proiecte de marketing;
- proiecte de dezvoltare organizațională; În funcție de gradul de implementare:
 - proiecte de concepție;
 - proiecte de realizare;

În funcție de gradul de repetitivitate:

- proiecte unice;
- proiecte repetitive; În funcție de tipul titularului proiectului:
 - proiecte interne;
 - proiecte externe;

În funcție de complexitate:

- proiecte cu grad redus de complexitate;
- proiecte cu grad înalt de complexitate;

În funcție de raportarea la procesele din organizație:

- proiecte pentru realizarea unor procese primare;
- proiecte pentru realizarea unor procese secundare, terțiare, etc.

În funcție de definirea obiectivelor și a metodelor, Turner și Cochrane propun în 1993 următoarea tipologie a proiectelor, cu ajutorul matricei obiectivelor și metodelor:

Tip 1 – cu obiective și metode bine definite (de exemplu proiectele ingineresti);

Tip 2 – cu obiective bine definite dar cu activități și metode slab definite (proiecte de realizare a produselor noi);

Tip 3 – cu obiective slab definite dar cu metode bine definite (proiecte de sisteme informatice);

Tip 4 – cu obiective și metode slab definite (proiectele de cercetare și schimbare organizațională).

Autorul Constantin M. Duică propune următoarea clasificare a proiectelor:

După amploarea obiectivelor:

- organizaționale (ex.: implementarea unui sistem informatic integrat într-o întreprindere);

— locale la nivel de localitate sau județ (ex.: realizarea unui sistem de canalizare într-o localitate);

— regionale la nivelul uneia din cele 8 euro-regiuni din România (ex.: realizarea unui sistem de monitorizare a inserției, pe piața muncii, a absolvenților învățământului superior din Regiunea Sud Muntenia)

— naționale (ex.: realizarea unei noi autostrăzi);

— internaționale (ex.: realizarea unui sistem de transport al gazelor naturale din Federația Rusă spre statele membre ale Uniunii Europene).

După natura proiectelor:

— proiecte sociale (ex.: realizarea unui centru de îngrijire a persoanelor cu dizabilități);

-proiecte culturale

— proiecte economice (proiecte de construcții, de inginerie, de C-D)

— proiecte artistice (ex.: crearea și lansarea, pe piață, unui nou album muzical);

— proiecte ecologice(ex.: amenajarea unei gropi de gunoi ecologice);

— proiecte de management (ex.: implementarea unui sistem de management integrat calitate-mediu).

— proiecte de construcții (ex.: realizarea unui nou ansamblu de locuințe);

— proiecte industriale(ex.: retehnologizarea unei secții);

— proiecte agrare (ex.: înființarea unei plantații);

— proiecte comerciale (ex.: lansarea pe piață a unui nou model de autoturism);

— proiecte turistice (ex.: realizarea unei pensiuni turistice);

— proiecte științifice (ex.: realizarea unui nou tip de vaccin);

— proiecte educaționale (ex.: inițierea și implementarea unui nou

— proiecte juridice (ex.: înființarea unei firme);

— proiecte politice (ex.: înființarea unui nou partid politic);

proiecte manageriale (ex.: implementarea unui sistem de management integrat calitate-mediu).

După finalitate:

- proiecte lucrare, ce presupun, de obicei, studii de fezabilitate și se concretizează în elemente de infrastructură;

- proiecte produs, al căror rezultat face obiectul producției repetitive;

- proiecte organizație, concretizate în înființarea de societăți comerciale, grupuri de firme, instituții, ONG-uri etc;

-proiecte serviciu;

- proiecte sistem, concretizate în realizarea de sisteme de fabricație, sisteme de management etc.;

- proiecte reglementare, concretizare în planuri strategice, programe, norme legislative, regulamente, metode, proceduri etc.

După volumul resurselor necesare:

-proiecte mari;

-proiecte mici.

După forma de finanțare:

-proiecte cu finanțare internă;

-proiecte cu finanțare externă;

-proiecte cu finanțare mixtă. (Sursa: Constantin Mircea Duica. **Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 25-27.**)

După mărimea proiectelor proiectele mici:

- ✓ au termene de maxim un an
- ✓ au valori reduse
- ✓ predomină angajările part - time
- ✓ au cerințe tehnologice modeste sau medii
- ✓ permit o urmărire directă zilnică proiecte medii:
- ✓ au termene cuprinse între 2 și 3 ani
- ✓ au valori medii
- ✓ permit angajările part/full-time
- ✓ au cerințe tehnologice medii
- ✓ urmărirea se realizează prin raportări proiecte mari:
- ✓ au termene lungi, mai mult de 3-5 ani
- ✓ au valoare ridicată
- ✓ predomină angajările full-time
- ✓ au cerințe tehnologice performanțe
- ✓ apelează la instrumente și programe specifice
- ✓ urmărirea se realizează prin raportări de control.

După cum menționează autorul C.M. Duică *Fără a avea pretenția epuizării modalităților de clasificare a proiectelor, este necesar să subliniem faptul că datorită caracterului lor inovator, proiectele nu trebuie confundate cu activitățile curente, de rutină și nici cu programele, un program fiind cadrul strategic în care se pot realiza o serie de proiecte intercorelate, ale căror obiective contribuie la îndeplinirea unui obiectiv comun relevant.*

Dacă în cadrul programelor se stabilesc direcțiile orientative, domeniile prioritare și metodele de evaluare, proiectele reprezintă instrumentele operaționale de atragere a fondurilor, de pilotare a activităților și de obținere a rezultatelor.

*Activitățile sunt sarcini cu început și final bine definite, ce presupun un consum resurse și au un rol precis determinat în atingerea obiectivelor și obținerea rezultatelor.*⁷

Tabelul 1.1 –Diferențele între programe și proiecte sunt prezentate în analiza comparativă din tabelul 1.1.

Caracteristici	Program	Proiect
1. Anvergura	Componente de politică națională sau regională	Inițiative locale sau subprograme
2. Durata	Durată nedefinită sau de ordinul anilor	Luni (cel mai adesea) sau ani
3. Bugetul	Buget alocat global și modificabil	Buget fix, alocat cu destinație precisă

⁷ Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 27.

4. Rolul echipei	Management (planificare, coordonare, control)	Execuție, implementare, monitorizare
5. Orientarea evaluării	Asupra impactului și performanței	Asupra rezultatelor și performanței

1.4. Scopul și obiectivele proiectelor

Din definițiile prezentate mai sus ne rezultă caracteristicile specifice ale proiectelor:

1. Scopuri și obiective clar definite și formulate astfel încât să producă rezultate clare, bine determinate. Scopul lor este acela de a rezolva o problemă, ceea ce implică o analiză preliminară a necesităților. Sugerând una sau mai multe soluții, ele vizează o schimbare durabilă. Majoritatea proiectelor au ca scop furnizarea unui produs sau serviciu cu un grad mai mic sau mai mare de noutate pe piață. Scopul unui proiect răspunde la întrebarea: „unde dorim să ajungem prin realizarea proiectului respectiv ?” În anumite situații scopul înseamnă rezolvarea unor probleme, iar în alte situații doar ameliorarea problemei într-o anumită măsură. Obiectivele unui proiect trebuie exprimate de la început cât mai clar cu putință, pentru a se armoniza punctele de vedere ale tuturor părților implicate și a se evita neînțelegerile între echipa proiectului și deținătorii de interese. O metodă larg utilizată pentru stabilirea obiectivelor unui proiect (metoda SMART) implică identificarea următoarelor caracteristici:

- Specific (specific) – se definesc cu claritate obiectivele proiectului pe baza unor criterii, în relație directă cu scopul obiectivului.

- Measurable (măsurabile) – rezultatul obiectivelor proiectului trebuie să fie măsurabil.

- Achievable (realizabil) – obiective tangibile, realizabile în concordanță cu mediul în care se desfășoară.

- Realistic (realist) – a nu se încerca imposibilul.

- Time-bound – perioadă definită de timp.

2. Realism: obiectivele proiectelor trebuie să fie realizabile, ceea ce înseamnă că trebuie să ținem cont nu numai de cerințe ci și de disponibilitatea de resurse.

3. Limitare în timp și spațiu: proiectele au un început și un final și se derulează într-un loc și într-un context specifice. Constrângerile temporale dau naștere de foarte multe ori la situații de urgență, deosebit de incomode pentru echipa de proiect.

4. Complexitate: proiectele apelează la diverse abilități în materie de planificare și implementare, implicând diverși actori și parteneri, diverși deținători de interese.

5. Caracter colectiv: proiectele sunt produsul unui efort colectiv. Ele sunt conduse de o echipă, implicând diverși parteneri și răspunzând la nevoile unui public țintă.

6. Unicitate, irepetabilitate: proiectele se nasc dintr-o idee nouă. Ele aduc un răspuns specific unei nevoi (probleme) într-un context specific. Proiectele sunt inovative, nu sunt o muncă de rutină, deși unele activități pot avea o structură repetitivă;

7. Risc și incertitudine: fiecare proiect este diferit și novator, unicitatea sa implicând în mod obligatoriu incertitudini și riscuri. Cu cât un proiect poate fi făcut să semene mai mult cu similar din trecut, cu atât îi scade gradul de risc și incertitudine. Deci, reducerea gradului de unicitate al unui proiect reprezintă un țel ideal.

8. Evaluabilitate: proiectele sunt planificate și organizate, având obiective măsurabile, care trebuie să poată fi evaluate.

9. Multifazic: proiectele se compun din faze distincte, activități, ce pot fi identificate cu oarecare ușurință.

10. Necesare de resurse – de multe ori din diferite domenii. Resursele includ oameni, tehnologii, informații, fonduri bănești, resurse fizice. Resursele nu sunt nelimitate, ele trebuie folosite eficient, pentru a reuși finalizarea proiectelor și a atinge obiectivele organizației.

11. Finanțatori și beneficiari: majoritatea proiectelor au mai mulți participanți sau deținători de interese implicați, însă cineva trebuie să ocupe poziția principală. De obicei, finanțatorul principal al proiectului furnizează direcția și fondurile pentru proiect, el putând fi sau nu, beneficiarul proiectului respectiv.

- > Este format din mai multe activități;
- > Prezintă caracter de noutate și unicitate;
- > Reprezintă un instrument al schimbării organizaționale;
- > Presupune o cooperare interdepartamentală;
 - > Activitățile trebuie să fie planificate, derulate, monitorizate și controlate în cadrul unei structuri organizatorice speciale;
- > Creează valoare pentru purtătorii de interese;

Aceste caracteristici se concretizează în următoarele *elemente fundamentale* ale oricărui proiect:

- > data începerii proiectului;
- > data încheierii proiectului;
- > scopul sau obiectivul general;
- > obiectivele specifice;
- > bugetul alocat proiectului;
- > structura desfășurată de activități;
- > cadrul organizatoric de desfășurare a activităților;
- > ciclul de viață al proiectului.)

1.5. Istoricul managementului proiectelor

Termenul și conceptul de «proiect» a fost utilizat pentru prima dată tot de către un arhitect, Filippo Brunelleschi, care în secolul al 15-lea a introdus două noutăți în practicile arhitecturale ale epocii:

- construcția Catedralei din Florența a fost întreruptă în secolul 14, iar Brunelleschi a fost însărcinat cu continuarea construcției prin adăugarea unui dom. Înainte de a începe, el a realizat un desen (progetto) al domului, utilizând diferite perspective pentru a crea o reprezentare geometrică a viitoarei structuri, așa cum o imagina el;

- Brunelleschi a raționalizat arhitectura, înscriind-o într-o perspectivă temporală, abordare care i-a permis să separe ceea ce se referea la concepție de ceea ce se referea la execuție, ceea ce se referea la proiect de ceea ce se referea la punerea în practică.

În anul 1917, Henry Gantt supranumit și părintele planificării și a tehnicilor de control, studiază ordinea operațiilor în muncă și elaborează faimoasa diagramă Gantt, ca mijloc pentru programarea muncii. La acea vreme, managerii proiectelor militau pentru schemele (cu mâna) pentru a face publice sarcinile care trebuie îndeplinite la anumite termene stabilite. Acest mijloc a devenit un format standard pentru planificarea și revizuirea activităților necesare pentru realizarea proiectelor.

În anul 1957 este dezvoltată Metoda drumului critic (CPM) de către DuPont în colaborare cu Remington Rand Corporation pentru coordonarea proiectelor de întreținere a uzinelor.

În anul 1958 a fost elaborată de Booz-Allen & Hamilton metoda probabilistică PERT (Program Evaluation and Review Technique) și folosită pentru proiectul Polaris al Marinei Militare a Statelor Unite (Polaris este o rachetă balistică cu lansare de pe submarine). Cu toată anvergura acestui proiect, în care au fost implicați peste 3000 de contractanți, prin utilizarea metodei s-a ajuns la o considerabilă economie de timp de execuție (circa doi ani). Această diagramă prezintă relaționarea între diferite obiective și/sau stadii ale proiectului precum și secvențele în care acestea vor fi realizate. Această tehnică ajută foarte mult managerii de proiect să îmbunătățească planificarea activităților unui proiect, permițând în același timp identificarea și monitorizarea drumului critic.

În anul 1967, în SUA ia naștere Institutul Managementului de proiect (Project Management Institute - PMI). Premisa acestui institut este aceea că tehnicile și instrumentele utilizate de către managementul de proiect sunt aceleași indiferent de industria în cadrul căreia sunt utilizate

În anul 1967, în Europa se înființează Asociația Internațională pentru Managementul de proiect (The International Project Management Association - IPMA).

În anii 1970, armata SUA începuse deja să folosească produse software pentru realizarea unor proiecte majore. Software-ul pentru managementul proiectelor din perioada respectivă era însă foarte scump, complicat și funcționa doar pe mainframe-uri. De exemplu, Artemis, unul dintre primele produse software pentru managementul proiectului a fost utilizat în acea perioadă în analiza planurilor complexe pentru proiectarea avioanelor.

În anul 1981, PMI crează „A Guide to the Project Management. Body of Knowledge” – PMBOK Guide.

Pe măsură ce calculatoarele și software-ul au devenit mai accesibile și mai ușor de utilizat, tot mai multe companii din diferite domenii au început să folosească aceste instrumente în dezvoltarea și administrarea tuturor tipurilor de proiecte. Microsoft Project este liderul de necontestat al pieței de aplicații de managementul proiectului. O anchetă printre 1000 de manageri de proiect a demonstrat că Microsoft Project este de departe cel mai utilizat program de managementul proiectului, în special pentru a defini scopul, timpul, costurile, resursele umane necesare proiectului. După Gartner Group, în anul 2000, Microsoft Project '98 deținea peste 2/3 din piața de software de managementul proiectului. O anchetă realizată în același an, 2000 de către specialiștii americani, utilizând un eșantion de 1000 de manageri, a arătat că 48% din subiecții anchetați au răspuns că în ultimii ani au folosit Microsoft Project, 38% au folosit Primavera Project Planner, iar pe locul 3 se află Microsoft Excel (program care nu a fost conceput special ca software de managementul proiectului). Ca și scop al utilizării, subiecții au răspuns că au folosit Microsoft Project pentru controlul proiectului, programarea detaliată, planificarea proiectului, comunicare, raportare, planificare de nivel înalt, grafice GANTT, CPM și PERT, iar Excel pentru bugetare, analiza costurilor, raportare și planificare a activității. Chiar cu actuala popularitate, Microsoft Project, ajuns între timp la o nouă generație (2003), nu este nici pe departe atât de folosit în domeniul său, ca alte produse Microsoft, cum ar fi Word sau Excel, ceea ce este de înțeles, deoarece utilizarea unui astfel de soft necesită inclusiv cunoștințe, abilități și calificări proprii managerului de proiect.

Nu mult timp în urmă, autorul Tom Peters a precizat că de regulă în cadrul unei organizații, 50% din activități se desfășoară sub forma activităților de proiect. Această afirmație transformă

managementul proiectelor într-o disciplină importantă, dar cu toate acestea, în prezent cea mai mare parte a managerilor de vârf nu au o pregătire specială în domeniul managementul proiectelor, unii chiar nu cunosc care este diferența între această nouă disciplină și managementul general. În țara noastră, din păcate, utilizarea managementului proiectelor, este încă într-o etapă de dezvoltare primară, calificarea în domeniu fiind o necesitate. Datorită progresului tehnologic, factorilor internaționali, programelor și proiectelor de interes major pentru integrarea europeană, interesul de instruire în acest domeniu, a crescut în ultima perioadă, iar pe viitor se întrevide o creștere puternică.

Programe și proiecte la momentul actual. Una din funcțiile principale ale managementului este funcția de planificarea. Această funcție se concentrează asupra viitorului în sensul de a se decide ce și cum se va realiza, materializându-se în programe și planuri ca instrumente de transpunere în practică a politicilor adoptate.

Durata acestora este de obicei destul de mare, unele dintre ele neputând fi limitate în timp, obiectivele finale putând fi reajustate în funcție de evaluările făcute pe parcurs. Un program poate acoperi o gamă largă de obiective și se pot extinde mult în spațiu și în timp. Proiectele sunt părți integrante ale unui program, reprezintă acțiuni mult mai punctuale cu obiective bine precizate, resurse (buget) special alocate, activități planificate, echipă de lucru, durată determinată. Chiar dacă există anumite deosebiri între cele două, totuși ambele sunt destinate să atingă scopuri clar definite și stau la baza schimbărilor.

O sinteză interesantă asupra diferențelor dintre proiecte și programe o găsim făcută cu referire la programele cu caracter social.

Multitudinea de programe, au dus la apariția managementului programelor ca disciplină distinctă, care așa cum o definește CCTA7 în anul 1999: „Managementul programelor este managementul coordonat al unui portofoliu de proiecte, care schimbă organizațiile pentru a realiza beneficii de importanță strategică.”

Soges, într-un manual al managementului proiectului definește proiectul ca „un număr de activități legate între ele, realizate în conformitate cu un plan ... și care vor înceta după realizarea obiectivului”.

O distincție mai clară asupra proiectelor și programelor o reprezintă cea făcută de Comisia Europeană care dă proiectului următoarea interpretare: „Un grup de activități care trebuie realizate într-o secvență logică, pentru a atinge un set de obiective prestabilite, formulate de client; proiectul este prima subdiviziune a programului.”

Comisia Europeană definește proiectul ca „activitate (sau un număr de activități conexe)care se desfășoara potrivit unui plan bine stabilit în vederea realizării obiectivelor fixate într-un termen determinat.”

Principalele caracteristici ale unui proiect sunt:

- să aibă un start și un final definite în timp;
- să aibă fonduri bănești limitate;
- să utilizeze resurse: umane, financiare;
- să propună activități și sarcini coordonate;
- poate fi multi-funcțional.

În cadrul Comisiei Europene sunt diferențiate proiectele de programe. Programul este o măsură luată de Comisia Europeană în favoarea unei țări sau a unui grup de țări. Un program este subiectul unui memorandum financiar individual și are ca scop implementarea ajutorului

Comisiei Europene într-un anumit domeniu. Proiectul este primul nivel al subdiviziei unui program, care în cele mai multe situații, conține un număr de subproiecte.

Managementul de proiect constă în planificarea, coordonarea, conducerea și controlul proiectului pe durata ciclului de viață al acestuia, astfel încât să se realizeze obiectivele proiectului la termenele, cu costurile și de calitatea stabilită.

În unele din programele de asistență internațională, scopul cel mai frecvent al acestora este de a contribui la atingerea unei direcții de dezvoltare și nu de a rezolva problema respectivă, ceea ce arată faptul că scopurile și obiectivele programelor sunt mai puțin precise, comparativ cu cele ale proiectelor.

Programele sunt seturi de activități desfășurate pe o perioadă de timp îndelungată pentru a realiza anumite obiective, în timp ce proiectele încep și se sfârșesc la date bine definite. Definiția din manualul Gower arată că „un program este un ansamblu de acțiuni de schimbare (proiecte și activități operaționale) deliberat grupate împreună pentru realizarea de beneficii strategice și/sau tactice.

Programul poate fi definit ca „un plan de unică folosință creat pentru activități care includ diferite funcții și interacțiuni”. Pentru a fi eficiente, întocmirea programelor ar trebui să respecte următoarele reguli generale:

- a. împărțirea setului de activități în etape semnificative.
- b. studierea relației dintre etape și stabilirea de secvențe de etape.
- c. atribuirea responsabilității pentru fiecare etapă managerilor și/sau unităților potrivite.
- d. determinarea și alocarea de resurse necesare fiecărei etape.
- e. estimarea datelor de demarare și încheiere pentru fiecare etapă.
- f. atribuirea datelor limită pentru încheierea fiecărei etape.

Ca și caracterizare, un program reprezintă un grup de proiecte conduse coordonat pentru a obține beneficii care nu ar rezulta dacă proiectele ar fi conduse separat. De exemplu, un program pentru sectorul industrial poate fi creșterea planificată a capacității de extracție a petrolului, având ca scop acoperirea unor nevoi interne în creștere și având ca fond creșterea prețului petrolului pe piața internațională. Sau, un program de integrare a României în CE poate cuprinde proiecte de dezvoltare a infrastructurii.

Programele se configurează în următoarele moduri:

- configurația în portofoliu sau blocuri, în care proiectele și alte activități asociate se grupează în jurul unei teme comune, temă ce poate fi o activitate, un domeniu de cunoștințe, un grup de resurse;
- configurația strategică sau orientată spre obiective, în care proiectele sunt grupate în jurul unui țel sau scop comun;
- configurația incrementală sau modulată, în care proiectele se grupează în jurul unei platforme comune (proces, sistem de activitate, infrastructură).

2. Etapele elaborării și implementării proiectului.

2.1. Propunerea de proiect

2.1.1. Identificarea și comentarea etapelor principale ale managementului de proiect

2.1.2. Identificarea surselor financiare și atragerea fondurilor

2.1.3. Caracteristicile managementului proiectelor

2.2. Corelarea proiectelor cu resursele

2.3. Identificarea oportunităților

2.4. Categoriile de persoane antrenate în proiecte

2.5. Importanța Managementului Proiectelor

2.1. Propunerea de proiect

Este evident că nu toate ideile de proiect sunt bune, sau chiar dacă îndeplinesc această condiție ele nu sunt posibil de realizat în momentul respectiv. De asemenea poate exista un al treilea caz în care ideea este bună, este realizabilă, dar costurile sunt prea mari în raport cu beneficiile. Deci iată cum în această etapă premergătoare ciclului de viață al proiectelor suntem puși în situația de a determina deja fezabilitatea proiectelor. Este vorba de un studiu primar dar cu rol determinant în continuarea ideii de proiect, deciziile luate aici având un impact major asupra cheltuielilor ulterioare. Analiza de fezabilitate a proiectelor este deosebit de complexă¹². Este foarte important procesul de luare a deciziei (urmărirea tuturor etapelor acestuia) în această fază, astfel ca opțiunile neviabile să poată fi eliminate.

Analiza poate parcurge următorii pași:

- Conștientizarea nevoii și luarea deciziei de analiză a acesteia;
- Generarea alternativelor de rezolvare a nevoii (variante de idei proiecte);
- Analiza preliminară a alternativelor;
- Eliminarea alternativelor neviabile și neconforme cu strategia;
- Analiza fezabilității pentru fiecare idee rămasă;
- Alegerea alternativei fezabile;
- Realizarea proiectului (cu fazele sale conform ciclului de viață)

Chiar și în această fază premergătoare se vor consuma resurse. Tot aici rezultă parametrii în care urmează să se încadreze produsul rezultat și intervalul de timp în care își păstrează această valoare (există proiecte cărora li se alocă sume considerabile într-o anumită perioadă, tematica fiind de mare importanță pentru acel moment, valoarea proiectului diminuându-se odată cu trecerea oportunității).

2.1.1. Identificarea și comentarea etapelor principale ale managementului de proiect

Etape ale managementului de proiecte

• *Identificarea și analiza proiectelor: este indicat să luăm în considerare mai multe modalități de realizare a aceluiași obiectiv ca proiecte diferite. Acestea vor fi analizate pentru a decide care proiect va fi dezvoltat în continuare.*

• *Planificarea proiectului: constă într-o succesiune de evenimente care sunt legate între ele și se succed logic, începând cu definirea proiectului, a obiectivelor și finalizând cu monitorizarea și controlul proiectului.*

Pașii tipici ai planificării unui proiect constau în etape ce produc ieșiri:

Etape Ieșiri:

- *Structurare - Livrări și sarcini*
- *Dimensionare - Atribuirea activităților*
- *Estimare - Costuri și ipoteze*
- *Programare - Grafice Gantt și Pert*
- *Alocarea resurselor - Resurse*
- *Riscuri - Registrul riscurilor*
- *Finalizare - Planuri finalizate*

Pentru o buna definiere a cadrului unui proiect se elaborează planul de management al proiectului, document ce identifică toate necesitățile proiectului. Acesta constituie documentul de inițializare al proiectului și descrie modul în care va fi gestionat proiectul.

Ieșirile proiectului reprezintă „produse” definite ca livrări (documentație, servicii, echipamente, training, soluții tehnice, etc. (planul este actualizat periodic). Considerându-l pe acesta planul general al proiectului, el conține la rândul său mai multe planuri și documente specifice: planul tehnic; planul resurselor; registrul de responsabilități; registrul riscului; work breakdown – structura de alocare a activităților; graficul de timp; planul financiar.

În etapa planificării se apelează foarte mult la elaborarea pachetelor de lucru, care reprezintă o descompunere ierarhică pe activități (ce pot fi succesive sau paralele în cadrul proiectului). Descompunerea se face apelând la Structura de Alocare a Activităților care se construiește dând răspunsuri la întrebările: au loc activități integratoare? activități de pregătire? seminarii? studii? schimb de personal? Pentru fiecare activitate identificată se numește câte un leader și partenerii implicați. Astfel se realizează o identificare și alocare optimă a muncii membrilor echipei. Când totul este stabilit și sumarizat, documentul rezultat este numit Document de Definiere a Activităților (statement of work).

Alt instrument folosit în etapa de planificare a proiectelor este Graficul de timp ce poate fi construit utilizând metode clasice (Gantt) sau moderne (grafice rețea – modelul CPM sau modelul PERT).

- *Inițierea proiectului pentru desfășurare se poate gândi în următoarea secvențialitate :*
 - *proiectul începe cu o ședință de proiect, urmată de o fază de planificare concretă;*
 - *planul inițial este întocmit în faza de pre-licitatie și face parte din contract;*
 - *faza de planificare post-contractuală ia în considerare acest plan inițial și dezvoltă o detaliere a planului ce necesită o abordare structurată.*
- *Monitorizarea proiectelor reprezintă un proces legat de ciclul de viață al proiectului.*

În esență, constă în urmarirea (continua sau periodică) a modului de implementare a proiectului. Se monitorizează modul de realizare a activităților, de obținere a rezultatelor și interacțiunea dintre proiect și mediu (evoluția factorilor externi ce influențează proiectul și impactul proiectului asupra mediului). Pe parcursul derulării unui proiect se fac previziuni asupra datei de finalizare, costuri, sau alte elemente finale ale proiectului. Previzionarea este necesară și este definită ca metodă de corectare asupra realizării sau nu a termenelor (milestones).

- *Controlul proiectului*

În ultima vreme, managementul proiectelor promovează tot mai mult un sistem de control, denumit Project Office, cu scopul de a colecta datele proiectului și de a produce rapoarte de control, cu un cost efectiv scăzut și de o manieră corectă și la timp.

- *Evaluarea rezultatelor proiectelor*

Evaluarea constă în aprecierea (ideal neutră versus organizația ce realizează implementarea) impactului pe care proiectul îl are asupra mediului (în accepțiunea sa generală – mediul ecologic, economic, social, legal, etc.). Documentul rezultat este raportul de evaluare realizat de evaluator ce conține fapte, concluzii, recomandări, povești de succes, lecții învățate, bune practici.

- *Auditul*

În timp ce evaluarea vizează impactul proiectului asupra mediului, auditul este interesat exclusiv în respectarea, pe durata ciclului de viață a proiectului, a unui set de proceduri prestabilite.

(Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene, București: Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 4-6.)

Structura proiectului.⁸*În linii foarte generale, orice proiect este construit pe un schelet clasic ce dezvoltă următoarele elemente:*

1. *Informații de baza;*
2. *Obiective;*
3. *Descriere proiect;*
4. *Cadru instituțional;*
5. *Buget;*
6. *Aranjamente de implementare;*
7. *Program de implementare;*
8. *Șanse egale;*
9. *Condiționalitate/ secvențialitate;*
10. *Anexe.*

1. *Informații de bază*

Număr: numărul de identificare atribuit fiecărui proiect de către instituția unde este depus și care îl finanțează;

Titlul: este citit primul și, deci, trebuie să stârneasca curiozitatea finanțatorului;

Sector : public / privat;

Locație : locul unde se va aplica proiectul (tara/localitatea).

2. *Obiective*

A. Obiectiv general: explică de ce este important proiectul pentru societate, în termenii profiturilor pe termen lung pentru beneficiarii finali.

B. Scopul unui proiect reprezintă obiectivul central al proiectului. Scopul trebuie să vizeze „miezul problemei” și să fie definit în termen de profituri sustenabile pentru grupurile țintă.

C. Parteneriatul pentru Aderare sau prioritățile din Planul National de Aderare (folosit în cadrul programelor Phare și pentru țările candidate) sau Planul National de Dezvoltare.

3. *Descriere proiect*

A. Istoric și justificare;

B. Activități conexe reprezintă un rezumat al proiectelor anterioare în domeniul

⁸ Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , Editura Fundatia România de Măine, 2006.

abordat având legături cu proiectul actual.

C. Rezultatele proiectului reprezintă consecința logică, efectul rezultat în urma îndeplinirii obiectivelor și desfășurării activităților din cadrul proiectului.

D. Activități, ca mijloace de a atinge obiectivele.

4. Cadrul instituțional

În această etapă este descris clar cadrul în care se va desfășura proiectul și se identifică toate constrângerile acestuia. Se vor preciza instituțiile beneficiare.

5. Bugetul detaliat

În sens larg, bugetul proiectului poate fi privit ca o planificare a proiectului din punct de vedere financiar.

Pentru a realiza un buget cât mai realist trebuie să se acorde atenție aspectelor:

- a) Includerea tuturor cheltuielilor absolut necesare
- b) Dimensionarea echilibrată și riguroasă a cheltuielilor necesare.
- c) Evitarea solicitării sumei maxime pe care o oferă finanțatorul unui proiect.
- d) Asigurarea co-finanțării (contribuția proprie)
- e) Este posibil ca proiectul să înceapă înainte ca suma oferită de finanțator

Structura este tipică pentru proiectele ce se încadrează în programele Phare, dar este valabilă, în linii generale, și pentru alte tipuri de programe.

f) Se recomandă luarea în considerare a faptului că întregul proces de evaluare a proiectelor participante, încheierea contractelor de finanțare și începerea efectivă a finanțării prin acordarea sumei solicitate durează câteva luni.

g) Finanțatorul amintește, uneori în cadrul prezentării proiectului, posibilitatea solicitanților de a achiziționa pentru proiect echipamente din țara de origine a Finanțatorului.

(Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene, București: Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 16-17.)

2.1.2. Identificarea surselor financiare și atragerea fondurilor

Clasificarea surselor de finanțare.⁹ Clasificarea surselor de finanțare este un exercițiu util în strategia de atragere a fondurilor, ea permițând segmentarea pieței, identificarea piețelor potențiale unde poate fi "vândută" cererea de finanțare, creșterea șanselor, sistematizarea metodelor de atragere a fondurilor în funcție de sursa de finanțare.

Criteriile de clasificare sunt foarte diverse, dar le vom prezenta numai pe cele mai utile în sistematizarea efortului de atragere a fondurilor. **Localizarea geografică a finanțatorului.**

Se referă la localizarea finanțatorului și nu la localizarea ariei unde oferă sprijinul. În această categorie distingem două categorii majore:

- ◆ finanțatori interni;
- ◆ finanțatori externi.

Localizarea geografică a ariei unde se oferă sprijin:

- ◆ internațional;
- ◆ regional (mai multe state dintr-o zonă);
- ◆ național;
- ◆ zonal (o provincie istorică);

⁹ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 104p.

- ◆ *local.*

Domenii de finanțare:

- ◆ *protecția mediului;*
- ◆ *democrație/drepturile omului;*
- ◆ *social - dezvoltare umană;*
- ◆ *restructurare economică și dezvoltare economică;*
- ◆ *cultură;*
- ◆ *infrastructură socială și economică.*

Tipuri de activități finanțate:

- ◆ *proiecte/programe;*
- ◆ *cheltuieli operaționale;*
- ◆ *dezvoltare instituțională;*
- ◆ *echipament;*
- ◆ *publicații;*
- ◆ *burse;*
- ◆ *călătorie internațională,*
- ◆ *investiții;*
- ◆ *fonduri de dezvoltare.*

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. p. 5-6)

Tipuri de resurse financiare în cadrul O.N.G. Bugetul de bază (core budget).¹⁰ Este partea din bugetul anual care vă permite să acoperiți costurile de bază ale organizației. Sunt costuri care nu pot fi asociate în mod direct unor proiecte sau programe și care nu cuprind investițiile sau achizițiile de echipament.

Din acest capitol de buget pot face parte:

- *costuri de comunicații (telefon, corespondență)*
- *costuri de personal (director executiv, secretară, coordonator relații externe, etc.)*
- *transport și întreținerea mijloacelor de transport existente.*
- *consumabile*
- *chiria sediului și întreținerea*
- *costuri legate de atragerea de fonduri*

Importanța pe care această parte a bugetului o are pentru organizație nu mai necesită comentarii. Din păcate exact aceste costuri sunt foarte greu de acoperit în lipsa unor activități constanțe de atragere a fondurilor din surse locale. Agențiile finanțatoare din străinătate sunt în general puțin dispuse să acopere aceste costuri, iar pentru sponsorii comerciali ele nu sunt foarte atractive. Acesta este motivul pentru care foarte multe organizații trăiesc de fapt "de la un proiect la altul", activitățile organizației "hibernând" între finanțările dintre două proiecte.

Organizațiile dezvoltate își asigură aceste fonduri din cotizațiile membrilor, donații de la persoane particulare sau din alte fonduri nerestricționate provenite de la agenți comerciali sau fundații. O parte importantă a efortului de atragere a fondurilor trebuie orientată spre acoperirea acestei categorii de buget.

¹⁰ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 17-19p.

Bugetul de programe.

Este partea din buget căreia i se acordă în general cea mai mare atenție. Cu ajutorul acestor resurse organizația acordă în mod direct servicii beneficiarilor, contribuind astfel la atingerea misiunii ei. Din această cauză solicitările pentru această componentă a bugetului sunt foarte atractive pentru finanțatorii instituționalizați care au propriile lor priorități și au deci cea mai mare șansă de a fi finanțate.

Bugetul de investiții.

Prin buget de investiții se înțeleg costurile alocate unor achiziții majore, de lungă durată ale organizației. Poate fi vorba de terenuri, clădiri sau mijloace de transport. Având în vedere valoarea mare a acestor costuri ele pot fi suportate numai de finanțatorii foarte mari sau de grupuri de finanțatori. Se întâmplă frecvent ca o organizație să lanseze mai multe campanii de atragere a fondurilor pentru a aduna suma necesară achiziționării unui sediu sau a unei mașini. De multe ori un asemenea efort se poate întinde pe mai mulți ani.

Este de aceea foarte important ca activitatea să fie susținută permanent și atent planificată pentru ca efortul depus anterior să nu se irosească.

Bugetul pentru echipament.

Incluce sumele necesare achiziționării pieselor de echipament necesare organizației. Poate fi vorba de echipament de birou general (copiator, calculator, imprimantă, fax, mobilier, etc.) sau echipamente specifice unei anumite organizații (echipament medical, cameră video, echipament montan, tehnic, etc.) în unele cazuri el poate fi asociat unor anumite proiecte sau programe (și atunci el trebuie inclus în acel capitol), dar de multe ori el este de uz general și atunci bugetul trebuie planificat separat.

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 17-19p.)

2.1.3. caracteristicile managementului proiectelor¹¹

Managementul proiectului cuprinde ansamblul de metode și tehnici care permit managerului să îndeplinească misiunea realizării unui proiect echilibrat, cu satisfacerea simultană a celor trei condiții. Săgețile de pe fiecare axă indică sensul de acțiune a măsurilor de îmbunătățire a gestiunii proiectului. Aproximarea de unul dintre poli conduce la îndepărtarea obligatorie de ceilalți, la resurse egale.

***Termenul** reprezintă perioada de timp necesară pentru realizarea proiectului, reflectat în programarea proiectului. Programarea și, respectiv, urmărirea proiectului sunt date de perioada de timp și de succesiunea activităților în cadrul proiectului.*

***Bugetul** reprezintă costul estimat al proiectului, stabilit ca urmare a planificării de baza a proiectului, luând în considerare costul resurselor umane, echipamentele, materialele necesare pentru îndeplinirea activităților proiectului și, respectiv, a întregului proiect.*

***Calitatea** reprezintă modul în care rezultatele proiectului pot satisface acele nevoi pentru care a și fost lansat proiectul respectiv.*

Relația dintre cele trei elemente este diferită pentru fiecare proiect și determină tipul de probleme și soluțiile care trebuie luate în considerare la realizarea proiectului.

¹¹ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 59- 63p.

Știind care sunt elementele de restricție sau elementele flexibil ale proiectului, devine mai ușoară planificarea și conducerea proiectului.

Dificultățile întâlnite la realizarea proiectelor sunt diferite Aceste dificultăți antrenează, cel mai adesea, **nerespectarea obiectivelor fundamentale ale proiectului, din punct de vedere tehnic, al costurilor» al termenelor, a calității.** Aceste dificultăți sunt cu atât mai frecvente și mai importante, cu cât proiectul este mai mare, cu cât iese mai mult din domeniul obișnuit de activitate al responsabililor de proiect și cu cât numărul participanților la proiect este mai mare. (Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 60- 61p.)

Definirea și caracterizarea studiului de fezabilitate.¹² Decizia de lansare a unui proiect impune în realizarea unui studiu de fezabilitate pentru proiectul respectiv, care include:

- ◆ estimarea eficienței cheltuirii resurselor atât ce s-ar putea alocat inițial, cât și comparativ cu alte activități s-ar putea realiza cu aceleași resurse,
- ◆ aprecierea se face pe baza unor prognoze, studii evaluări, planuri destinate convingerii deținătorilor de resurse sa nu le consume imediat, ci să le aloce pentru o promisiuni de multiplicare ulterioara.

Studiul de fezabilitate se poate defini ca un mijloc de a ajunge la decizia de a invest.

Pot fi prezentate următoarele cerințe pentru un studiu de fezabilitate:

- ◆ Studiul de fezabilitate trebuie să ofere o bază tehnică, economică și financiară pentru decizia de a investi.
- ◆ Se definesc și se analizează elementele critice legate de realizarea unui produs dat, împreună cu variante de abordare ale acestuia.
- ◆ Studiul de fezabilitate trebuie să se concretizeze într-un plan de activitate cu rezultate clar definite.
- ◆ Un studiu de fezabilitate trebuie să ajungă la concluzii definitive privind toate rezultatele de bază ale proiectului, după luarea în considerare a mai multor variante.

Poziția studiului de fezabilitate în ciclul unui proiect poate fi:

I) Faza preinvestițională

- ◆ Selecția preliminară (studiu de prefezabilitate);
- ◆ Formularea proiectului (studiu de fezabilitate)
- ◆ Luarea deciziei de investiție.

II) Faza investițională

- ◆ Negocierea și contractarea;
- ◆ Implementarea;
- ◆ Punerea în funcțiune a rezultatelor.

III) Faza postinvestițională

- ◆ Evaluarea;
- ◆ Durabilitatea.

Astfel, studiul de fezabilitate reprezintă examinarea realității de executare a proiectului. Structura studiului de fezabilitate trebuie concepută în scopul de a reflecta cât mai favorabil punctele tari ale proiectului și de a indica măsurile cele mai potrivite pentru evitarea punctelor slabe. Ca urmare, structura studiului nu poate fi una fixă, aceasta necesitând adaptări care să țină cont de preponderența unor factori speciali. (Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria,

¹² Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 71-74p.

2.2. Corelarea proiectelor cu resursele

Decizia de a iniția un proiect trebuie întotdeauna corelată cu capacitatea (puterea) de a întreprinde.

Aceasta depinde printre altele de resursele de intrare disponibile. Astfel, dacă judecăm din punct de vedere sistemic, observăm că rezultatele proiectelor depind de elementele de intrare:

Demararea unui proiect este întotdeauna însoțită de următoarele elemente:

- Dorința de a întreprinde (asumarea) este corelată cu cei trei factori motivați ai inițiatorului, fiind în deplină cunoștință de cauză cu privire la avantajele și dezavantajele unui proiect.

- Stabilirea tematicii propriu-zise este de multe ori foarte greoaie, ideea nefiind totdeauna fezabilă, (lucru pe care îl constatăm numai după o analiză atentă). Este cert că tematica proiectului reiese din necesitate.

- Disponibilitatea de resurse financiare, materiale, fizice constituie un element foarte important. În cazul în care disponibilitatea în acest sens este corespunzătoare, putem să inițiem proiectul fără probleme, chiar dacă costurile sunt majore, dar și aici se impune o analiză a raportului dintre efortul de realizare și rezultate.

2.3. Identificarea oportunităților

Întotdeauna după identificarea necesităților, oportunitățile de îndeplinire a acestora trebuie evaluate deoarece:

- evaluarea obiectivă a oportunităților reduce probabilitatea demarării unui proiect, bazându-ne doar pe intuiție, care nu are întotdeauna ca rezultat succesul

- finanțatorii, atunci când investesc într-un proiect se orientează spre acelea care au o documentație bine pusă la punct, documentație care evaluează corect succesul proiectului.

O oportunitate ca să devină un proiect trebuie să îndeplinească anumite criterii:

- durata existenței oportunității – fiecare oportunitate are o anumită durată ce depinde de o mulțime de elemente conjuncturale; prin acest criteriu se evaluează durata de timp în care proiectul aduce beneficii.

- mărimea pieței – este un criteriu important ce poate determina transformarea unei oportunități într-un proiect viabil. Dacă ne referim la proiectele de afaceri, de cele mai multe ori, o piață mare este mult mai atractivă pentru întreprinzători, aceasta putând influența și nivelul investițiilor de pe acea piață.

- gradul de risc – orice proiect implică un anumit risc, dar se dorește minimizarea acestuia.

- câștiguri acceptabile – o oportunitate trebuie să asigure anumite beneficii considerate acceptabile, cu scopul de a justifica riscul asumat de întreprinzător în execuția proiectului.

- originalitate – o oportunitate are mai mult succes, dacă are la bază o idee originală, fie doar o adaptare a ceva ce există deja, fie o idee de proiect cu totul nouă.

- mărimea investiției – cu cât investiția directă este mai mică, cu atât oportunitatea este mai viabilă.

2.4. Categoriile de persoane antrenate în proiecte

Un proiect presupune folosirea unor concepte specifice managementului proiectelor (diagrame rețea, WBS/SFA, timp, resurse, calitate etc.), a unor tehnici și instrumente proprii fiecărei faze, dar implică și participarea unor persoane individuale, cât și a unor organizații, care formează structura organizatorică internă a proiectului. (totalitatea persoanelor implicate direct, care au rol decizional, operațional sau consultativ într-un proiect). Cunoașterea tuturor persoanelor implicate este foarte importantă, deoarece acestea pot influența în mod pozitiv sau negativ derularea proiectului.

Principalele categorii de persoane care iau parte la derularea unui proiect sunt:

A. Beneficiarii proiectului sau grupul țintă (target – group)

Din grupul țintă fac parte cei care vor beneficia de rezultatele pe care proiectul și le-a propus, în mod direct sau indirect. Beneficiarii direcți reprezintă grupul țintă respectiv, iar beneficiarii indirecti se referă la comunitatea sau comunitățile cărora le aparțin.

Beneficiarii reprezintă un grup de persoane bine definit: persoane cu handicap, copii orfani, organizații nonguvernamentale care doresc să realizeze proiecte finanțate de Uniunea Europeană, persoane care suferă de tuberculoză etc. Cu cât un proiect reușește să ofere soluții/alternative unui număr cât mai mare de beneficiari, cu atât șansele de a fi realizat și de a atrage resurse rambursabile/nerambursabile vor fi mai mari. De asemenea, participarea mai multor grupuri din categorii diferite (economice, politice, culturale) în cadrul unor consorții pentru realizarea unui proiect care exprimă interesul unei comunități va avea mai multe șanse de realizare. În cazul gășirii unor parteneri cu experiență în managementul proiectelor, aceasta va constitui un element în plus de realizare a obiectivelor propuse în proiect.

B. Sponsorii/finanțatorii

Sponsorii reprezintă susținătorii financiari ai unui proiect/programului din care face parte proiectul respectiv. Pot fi instituții (Uniunea Europeană, Banca Mondială, Guvernul, diverse ONG-uri) sau persoane fizice.

Sponsorul poate fi chiar beneficiarul proiectului sau, în cazul finanțărilor nerambursabile primite de la organisme internaționale și instituțiile de stat, acesta va stabili în mod clar cu realizatorul proiectului obiectivele care trebuie atinse.

Capitalurile de risc sunt sume avansate de investitori pentru finanțarea proiectelor cu un statut juridic clar, în schimbul unor acțiuni ce le conferă un drept de proprietate asupra proiectului.

C. Promotorii

Promotorul proiectului este fie o persoană care aparține unui nivel ierarhic superior, fie unei instituții care va asigura proiectului o imagine pozitivă (ex. promovarea realizată în depistarea cancerului de sân).

Participarea acestuia este necesară mai ales în proiecte complexe, care au un impact social deosebit sau cu un puternic efect de raționalizare (promovarea unei alimentații sănătoase).

D. Deținătorii de interese (stakeholders)

Această categorie include toate entitățile care au ceva de pierdut sau de câștigat în urma realizării / nerealizării proiectului. Aceștia pot fi interni:

- o angajații instituției care realizează proiectul;*
 - o angajații firmelor aflate în parteneriat cu instituția respectivă;*
 - o acționarii. externi:*
 - o organisme de interes public, autorități etc.*
 - o organisme guvernamentale / neguvernamentale.*
- E. Echipa de proiect*

Înainte de evaluarea ex-ante a proiectelor managerul de proiect trebuie să selecteze membrii echipei de implementare în funcție de pregătirea acestora și de specificul activităților ce urmează a fi desfășurate. Pregătirea acestora trebuie să fie una eterogenă datorită necesității unei abordări multidisciplinare a proiectului. Echipa va fi subordonată nemijlocit managerului de proiect și își va asuma responsabilitatea pentru reușita proiectului alături de acesta. În cazul organizării matriceale, membrii echipei de proiect vor avea o dublă subordonare, rămânând subordonați și managerilor compartimentelor din care provin.

Echipa de proiect va fi constituită pe o perioadă limitată, iar după finalizarea proiectului aceasta va fi dizolvată. În constituirea unei echipe de succes trebuie să se țină cont atât de expertiza membrilor, cât și de relațiile informale dintre aceștia, cunoscut fiind faptul că aceste relații duc la Creșterea performanțelor și coeziunii grupului. Obstacole în calea constituirii unei echipe eficiente sunt¹³:

- > Părerii, priorități, interese și judecăți diferite referitoare la membrii echipei.*
- > Conflicte de roluri.*
- > Obiective/rezultate neclare ale proiectului.*
- > Medii dinamice.*
- > Competiție în legătură cu conducerea echipei.*
- > Lipsa de definiție și de structură a echipei.*
- > Selecție ineficientă a personalului implicat în proiect.*
- > Lipsa de credibilitate a liderului de proiect.*
- > Lipsa implicării a unui membru al echipei.*
- > Probleme de comunicare.*
- > Lipsa sprijinului cadrelor superioare de conducere. Eliminarea acestor obstacole, prin dezvoltarea relațiilor informale și printr-o bună comunicare, poate duce la crearea unor echipe de proiect eficiente.*

Numărul și componența personalului implicat într-un proiect va depinde de următorii factori: mărimea proiectului termenul de proiect (dacă proiectul trebuie finalizat într-un timp scurt, numărul persoanelor implicate va fi mare) importanța proiectului (cu cât proiectul are un rol mai mare, cu atât va crește numărul participanților la proiecte, iar recrutarea se va face de la nivele ierarhice mai înalte) necesitățile proiectului, ceea ce presupune existența unui personal de o anumită specialitate

Membrii echipei de proiect vor fi selecționați în funcție de sarcinile cerute de proiect, iar numărul acestora va depinde de mărimea și complexitatea proiectului. Pe lângă competențele de specialitate, este important ca aceștia să aibă aptitudini pentru munca în echipă, pentru o bună comunicare, să fie creativi. Fiecare membru trebuie să cunoască care sunt atribuțiile și să-și asume responsabilitatea.

¹³ Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 89-91.

Întrebările la care membrii trebuie să cunoască răspunsurile sunt: ce se așteaptă de la mine? care este rolul meu în cadrul echipei? care este nivelul de autoritate? dar cel de responsabilitate? cine va face evaluarea? care sunt colegii mei? la ce îmi va folosi participarea la acest proiect? care sunt obiectivele pentru atingerea cărora răspund direct? având în vedere că nu am mai făcut niciodată această muncă, cum mă voi descurca?

F. Realizatorul sau proiect designer

Realizatorul proiectului este cel care concepe proiectul, putând fi o persoană fizică sau juridică, un grup de persoane din interiorul sau exteriorul organizației. Se poate apela la organizații specializate în conceperea proiectelor, cum ar fi centrele de consultanță.

Uneori, numărul organizațiilor implicate în conceperea unui proiect este mare, dintre acestea doar una având rolul de coordonator al proiectului. Participarea acestora presupune și încheierea de contracte între organizații, cu stabilirea clară a rolului și obligațiilor pe care fiecare organizație le vor avea. De asemenea, vor fi prezentate CV-urile, activitățile efectuate în trecut și pe cele din prezent care au legătură cu scopul proiectului care se dorește realizat, intenția de participare.

G. Comitetul de coordonare a proiectului

Comitetul de coordonare va decide asupra structurii organizatorice, a personalului, supervizează îndeplinirea obiectivelor și planul propus. Este reprezentat de toți factorii implicați în proiect: stakeholder-i, conducerea organizației care realizează proiectul, beneficiari, toți cu putere decizională.

H. Directorul/managerul de proiect (Project Manager, Grantholder.)

Coordonatorul de proiect este persoana care răspunde de modul de derulare a proiectului, de îndeplinirea obiectivelor, calității cerute și a termenelor de proiect. De personalitatea acestuia, de calificările și capacitatea de a coordona în mod eficient membrii echipei, va depinde în mare parte succesul unui proiect. Uneori, el este același cu cel care concepe proiectul.

Acesta trebuie să planifice proiectul, să-l organizeze, să-l coordoneze și să-l controleze. Lui îi revine funcția de moderator și de motivator al echipei de proiect și trebuie să asigure, în plus, o comunicare eficientă între toți membrii. Stilul de conducere pe care și-l va alege va depinde de caracteristicile sale și de procesele sociale care au loc în cadrul echipei de proiect.

2.5. Importanța Managementului Proiectelor

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor avansate, managementului informației și mijloacelor de comunicare, un loc tot mai important începe să-l ocupe desfășurarea activității unei asociații/instituții pe bază de proiecte. În prezent, se consideră că 50 % dintre activitățile instituțiilor sunt conduse după principiile impuse de managementul proiectelor.

Managementul proiectelor reprezintă un sistem integrat de conducere, cu o durată de acțiune limitată, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, precis definite, cu un puternic caracter inovațional, de către specialiști cu pregătire eterogenă, integrați temporar într-o rețea organizatorică paralelă cu structura organizatorică formală, ce permite firmei să devină mai flexibilă, mai dinamică, mai eficientă.

Principalele caracteristici ale managementului proiectelor sunt:

- > inovarea prin punerea în operă a unor idei noi și rezolvarea unor probleme;*
- > flexibilitatea prin adaptarea rapidă la schimbări;*

- > orientarea către obiective și performanțe;
- > planificarea activităților, resurselor și termenelor;
- > monitorizarea și controlul asupra progreselor proiectelor;
- > conducerea echipei de proiect;
- > generarea de documente prin care se asigură controlul riguros al modului de utilizare a resurselor.

(Sursa: Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 24.)

Principalele domenii ce trebuie luate în considerare atunci când se abordează managementul de proiect sunt:

- managementul scopului proiectului;
- managementul timpului;
- managementul resurselor umane;
- managementul altor resurse;
- managementul riscului;
- managementul informațional;
- managementul calității.

Managementul de proiect este un proces ce are următoare etape:

- 1) Inițierea și planificarea proiectului;
- 2) Implementarea proiectului;
- 3) Controlul și Monitorizarea proiectului.

De obicei, proiectele se descompun în mai multe faze ale proiectului – pentru a asigura un management performant. Aceste faze reprezintă ciclul de viață al proiectelor.

Există cinci faze plasate între TOTUL DE FACUT și TOTUL DE REALIZAT:

- a) *concepte și propuneri – momentul redactării termenilor de referință (TOR);*
- b) *definirea proiectului – momentul semnării contractului, când TOR sunt deja agreeți;*
- c) *inițierea proiectului – momentul de începere efectivă a lucrului, de alcătuire a echipei de proiect;*
- d) *livrare și control – etapa de derulare a proiectului;*
- e) *încheiere și evaluare – momentul de predare / acceptare urmat de evaluare.*

Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene, București: Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 3.

Managementul de proiect are la dispoziție o paletă de instrumente ce se pot aplica pentru etape distincte: metoda „logical framework” (cadrul logic), studii de fezabilitate, „work breakdown structure” (structura de alocare a activitatilor), „Gantt chart” (graficul Gantt), analiza drumului critic, rapoarte de progres, etc.

De asemenea, instituțiile publice sau private, ca și organizațiile non-guvernamentale au început diverse proiecte atât la nivel național, cât și internațional. Se pot realiza proiecte în orice domeniu de activitate (sănătate, economie, politică, informatică, drept etc.)

Managementul proiectelor poate fi perceput ca o știință, ca o artă sau ca o tehnică, prin care se realizează un anumit scop. Odată cu revenirea României la economia de piață, s-a simțit tot mai mult necesitatea de a realiza proiecte veritabile, de a realiza cât mai structurat și de a justifica cererile pentru schimbare, pentru îmbunătățire sau finanțare a ceva deja existent sau propus a se înființa. Republica Moldova urmează să repete calea trasată de România în contextul elaborării și implementării proiectelor europene.

De multe ori însă, proiectele înseamnă pentru unele persoane doar o cerere pentru finanțare, în special de la o sursă externă, pe cât posibil nerambursabilă. Aceasta este și o primă greșeală în înțelegerea managementului proiectelor și de multe ori aceste proiecte sunt respinse de la început. De aceea, se impune ca persoanele care se implică într-un proiect să cunoască foarte bine care sunt obiectivele și scopurile unui proiect și cum ar putea acesta să contribuie la realizarea obiectivelor programului din care face parte proiectul respectiv.

Regulile managementului de proiect

Derularea, în bune condiții, a unui proiect presupune respectarea unor reguli, precum:

> *Un proiect - un șef de proiect (desemnat de conducerea generală și dotat cu puteri explicite).*

> *O echipă multifuncțională, aleasă cu acordul șefului de proiect.*

> *O stare de spirit corespunzătoare, rezultat al armonizării intereselor echipei prin lideriat.*

> *Un obiectiv ambițios, adaptat la piață, validat în fazele din amonte prin gestiunea dinamică a riscurilor.*

> *Un plan de acțiune precis stabilit de șeful de proiect.*

> *O articulare funcțiuni - proiect ad-hoc.*

> *Un număr limitat de etape cheie, definite de conducerea generală și cea funcțională.*

> *Un sistem de gestiune a costurilor bazat pe buget.*

> *Efectuarea de previziuni privind finalizarea proiectului în funcție de deciziile adoptate, costurile proiectului și termenele intermediare.*

> *Un dialog permanent cu cei ce realizează controlul în scopul revizuirii proiectului, când apar abateri de la standardele de performanță stabilite.*

> *Parteneriatul concepției între clienți și realizatori.*

> *Comunicare realizată în timp real și bazată pe transparență.*

Reușita unui proiect depinde, de asemenea, de voința de a reuși a tuturor factorilor care pot contribui la reușita proiectului, de calitatea structurării activităților pentru obținerea rezultatelor, de modul de alocare și utilizare a resurselor și nu în ultimul rând de profesionalismul managerului și al membrilor echipei de proiect.

Sursa: Constantin Mircea Duica. Managementul proiectelor. Târgoviște: Ed. Bibliotheca, 2009. p. 39-40.

Persoanele care sunt implicate în managementul proiectelor lucrează pentru a induce un rezultat pentru ceilalți angajați sau pentru comunitatea umană, așa încât nu există altă categorie de probleme legate de proiecte decât cele de natură umană. În spatele oricărei probleme de natură tehnică, financiară sau programatică se află, de fapt, o problemă legată de oameni, pornind de la cea mai importantă resursă a unei organizații – factorul uman.

În mod cert, cea mai mare provocare a proiectelor globale actuale este managementul echipelor de specialiști care lucrează în cadrul proiectelor. O gestiune corectă a factorului uman devine cheia succesului în orice demers de acest gen.

Echipa, prin comportamentul său, prin calitățile de care dă dovadă și prin unitatea sa de gândire și acțiune, poate încuraja sau poate anula calitatea și eficiența unui proiect.

În acest context, selectarea managerului de proiect pornește de la criteriile precum: autodisciplina, experiență în domeniul conducerii echipelor eterogene de specialiști, abilități accentuate de comunicare, o vastă experiență în aspectele tehnice și economice ale proiectelor, cultură generală solidă, capacitatea de a atrage sponsorizări. Acești conducători trebuie să

dovedească flexibilitate și respect față de colectivul de indivizi cu care vor lucra, disponibilitate pentru a delega responsabilitățile și pentru a realiza angajarea plenară a colaboratorilor, preocupări pentru dezvoltarea personalului din proiect, capacitatea de sincronizare a activităților rutiniere, colaborarea eficientă cu alți manageri de proiect.

În același timp, se impune sublinierea unor aspecte de ordin concret, din cadrul organizațiilor ce utilizează în mod curent managementul de proiecte. Mulți dintre acești manageri de proiect au alte angajamente profesionale, alte locuri de muncă. În cadrul proiectelor, ei își asumă, adesea, rolul de a executa operațiuni concrete, în paralel cu rolul de coordonator al unor activități diferite, întreprind acțiuni ce au finalitate concretă, produc rezultate, la fel de bine ca supravegherea activității de ansamblu.

Managerul de proiect este responsabil cu toate activitățile care se desfășoară și care privesc bunul mers al activităților legate de proiect. Dacă proiectul începe și descoperi mai târziu că sfera de cuprindere nu este clarificată, managerul de proiect este răspunzător. Dacă proiectul pune în aplicare un plan de lucru slab, managerul de proiect este răspunzător.

Managerul de Proiect nu este un simplu executant de activități, el trebuie să înțeleagă obiectivele de business care au generat proiectul, pentru a putea lua decizii relevante pe parcursul fiecărei etape.

Experiența arată că abordarea strict tehnică a managementului de proiect poate conduce în cel mai bun caz la realizarea unor produse sau servicii performante, dar care nu neapărat îndeplinesc strategia de afaceri a organizației. Așa numitul „business awareness” tinde să devină un criteriu de selecție foarte important la alegerea unui manager de proiect, motiv pentru care toate abordările moderne subliniază necesitatea ca managerul de proiect să posede cunoștințe și abilități în managementul general al afacerilor.

3. Metodologia evaluării proiectelor europene.

3.1. Tehnici de evaluare

3.2. Tehnici de planificare

3.2.1. diagrame cu bare

3.2.2. diagrama momentelor cheie

3.2.3. Rețete de planificare

3.2.4. Tehnica evaluării și analizei grafice (GERT)¹⁴

3.2.5. Analiza S.W.O.T.

3.1. Tehnici de evaluare

Prin evaluare se înțelege sintetizarea și reprezentarea unor date cantitative ce au unități de măsură diferite, precum și a datelor calitative prin valori ce se înscriu într-o scală definită în prealabil. Problema constă în a evalua date ce nu sunt comparabile după criterii unitare. În acest caz se va defini un sistem de indicatori ce vor fi exprimați în mod unitar, de cele mai multe ori folosindu-se o notare pe o scară unică.

Indicatorii arată cum se poate recunoaște dacă un obiectiv, un rezultat sau o presupunere au fost atinse. Ei sunt rezultatul unei comunicări asupra nivelului vizat și a criteriilor de care se ține cont la evaluare. Indicatorii:

- *Ajută la o comunicare prin prisma unui punct de vedere comun,*
- *Fac posibilă măsurarea și verificarea obiectivelor vizate, a presupunerilor și a rezultatelor (scală unică de măsurare a succesului) și*
- *Alcatuesc fundamentul pentru monitorizarea internă a proiectului și pentru alte evaluări.*

Indicatorii trebuie să fie:

- *Plauzibili (modificările stau în legătura directă, determină cu variațiile fenomenului elevat)*
- *Independenți (indicatorii nu sunt o repetare a măsurilor ce trebuie întreprinse.)*
- *Valizi (informația face referire la situația concretă ce trebuie evaluată)*
- *Verificabili (datele necesare pentru verificare/măsurare pot fi procurate)*
- *Intersubiectivi (diferite persoane pot ajunge la aceleași rezultate în cazul în care folosesc aceleași mărimi). (Sursa: Mocanu Mariana, Schuster Carmen. Managementul proiectelor. Calea spre creșterea competitivității. București: Ed. ALL BECK, 2001. p.152.)*

3.2. Tehnici de planificare¹⁵

Tehnicile de planificare cele mai cunoscute sunt:

- *Diagramele cu bare (Gant)*
- *Diagramele momentelor cheie (milestones)*
- *Rețetele de planificare*
- *PERT*
- *CPM*

¹⁴ Mocanu Mariana, Schuster Carmen. Managementul proiectelor. Calea spre creșterea competitivității. București: Ed. ALL BECK, 2001. p.152.

¹⁵ Mocanu Mariana, Schuster Carmen. Managementul proiectelor. Calea spre creșterea competitivității. București: Ed. ALL BECK, 2001. p.166-174.

- Metoda diagramelor de procedență (PDM – Precedence Diagram Method)
- Metoda evaluării și analizei grafice (GERT - Graphical Evaluation and Review technique)
- Analiza SWOT

3.2.1. diagrame cu bare

Diagrama GANT este o diagramă cu bare ce se compune dintr-un sistem de coordonare bidimensional cu o axă a timpului și cu una a sarcinilor aflată în corelație cu o matrice a sarcinilor. Se trasează bare a căror lungime redă durata de timp planificată și a căror poziție corespunde începutului, respectiv sfârșitului activității.

Diagramele cu bare pot fi completate cu o a doua bară, care să reprezinte progresul real al proiectului, adică situația existentă. Datorită posibilității efectuării comparației planificat-realizat, diagrama cu bare devine, pe lângă un mod de planificare a proiectelor și un instrument de coordonare și control al proiectelor mici și mijlocii. Abaterile pot fi notate la sfârșitul diagramei în coloane suplimentare.

3.2.2. diagrama momentelor cheie

Diferitele momente importante în derularea unui proiect, denumite în literatura de specialitate milestones derivă din dependența logică a proiectelor. De exemplu, în construcția unei case, este de la sine înțeles că se începe cu temelia, apoi se înalță zidurile și în final se așează acoperișul.

Momentele cheie pot să fie dictate și de influențe exterioare proiectului. Astfel, dacă se dorește scoaterea pe piață, de exemplu, a unui nou produs electrocasnic, este foarte bine dacă lansarea acestuia are loc cu ocazia unui târg de bunuri de consum. Data acestui târg este un moment cheie în cadrul proiectului și nu poate fi influențată din interiorul proiectului.

În cazul în care resursele umane implicate în derularea proiectului sunt necesare și în alte proiecte, corelarea cu diferitele faze ale celorlalte proiecte constituie momente critice ce trebuie avute în vedere.

De o însemnatate deosebită sunt termenele de predare sau de raportare stabilite în preună cu beneficiarul/sponsorul proiectului. Fazele de predare intermediare sunt dese ori și faze de plată, deci au o importanță mare pentru executantul proiectului.

Grafic, termenele se pot reprezenta sub forma unui tabel în care se trec doar momentele cheie. Frecvent, momentele cheie se figurează direct în diagrama Gant.

3.2.3. Rețete de planificare

Rețetele de planificare permit reprezentarea grafică a interdependențelor între evenimente și activități de realizare a proiectului și pun în evidență:

- Impactul întârzierii începerii activității
- Impactul începerii timpurii a activității
- Echilibrul între resurse și timp
- Analiza diferitelor variante
- Costul unui eșec

- Posibilitatea culisărilor de termene în planificare/performance
- Evaluarea performanțelor

Rețelele sunt compuse din evenimente și activități. Evenimentele sunt definite ca punctul inițial sau final al unei/unor activități, iar activitatea este munca necesară pentru a trece de un eveniment la altul.

Analiza rețetelor poate da informații valoroase pentru planificarea, integrarea planurilor, managementul termenilor și resurselor.

Codificarea activităților poate fi înscrisă, în urma descompunerii sarcinilor pe săgeata corespunzătoare. De cele mai multe ori va fi trecută doar durata activității respective. Activitățile și evenimentele se reprezintă sub forma unui grafic orientat tocmai pentru a figura și succesiunea activităților.

PERT reprezintă un instrument de management pentru planificare și control. Rețeaua trebuie construită cel puțin la nivel de detalieri folosit în cazul descompunerii sarcinilor-activităților. În multe cazuri, rețelele PERT sunt construite de la final spre început, deoarece data terminării proiectului este punctul cheie cel mai important în întregul proiect.

Construind rețeaua PERT putem determina timpul necesar pentru realizarea proiectului. Un aspect de care trebuie să ținem seama atunci când calculăm durata proiectului este gradul de încărcare pe care îl luăm în calcul. Trebuie să ținem seama că membrii echipei pot să se îmbolnăvească, au dreptul la concediu de odihnă, beneficiază, ca orice salariat, de sărbători legale.

În construirea rețelei trebuie stabilit dacă evenimentul reprezintă începutul sau sfârșitul unei activități. În exemplele de față considerăm că evenimentele nu au durată și că ele reprezintă finalizarea activității anterioare.

În cazul proiectelor complexe, pentru construirea rețelei trebuie să se răspundă la următoarele întrebări:

- Ce activitate precede imediat activitatea pe care o planificăm?
- Ce activitate urmează direct după aceasta?
- Ce activități pot fi derulate în paralel?

În primele faze ale descompunerii sarcinilor, interesul deosebit al managerului de proiect se îndreaptă spre definirea punctelor cheie (milestones) și în determinarea duratei minime a unui proiect prin trasarea drumului critic și însumarea duratelor activităților situate pe aceasta.

Atât PERT cât și metoda drumului critic pleacă de la descompunerea sarcinilor și evidențierea fluxului activităților:

- PERT folosește trei estimări de timp (optimist, cel mai probabil și pesimist). Din aceste trei estimări se poate deduce o durată probabilă a proiectului. Metoda drumului critic (CPM) folosește numai un timp estimat care reprezintă durata normală a proiectului.

- PERT este de natură probalistică, ceea ce permite calculul riscului în terminarea unui proiect. CPM este de natură deterministă, bazându-se pe o singură estimare a duratei.

- Atât PERT cât și CPM permit folosirea activităților artificiale (care nu consumă resurse și nu necesită timp) pentru determinarea logicii proiectului.

•PERT se folosește în special în proiectele în care riscul de a avea diferențe mari în estimarea duratei este ridicat (proiecte de cercetare). CPM se folosește în general în proiectele de construcții care depind de resurse și se bazează pe o planificare foarte strictă a termenilor.

•PERT se folosește în acele proiecte în care nu se pot pune în evidență etape intermediare, puncte cheie clare spre deosebire de CPM, care se folosește în proiecte în care rezultatele parțiale pot fi evaluate cu exactitate.

3.2.4. Tehnica evaluării și analizei grafice (GERT)

GERT este similară cu PERT dar are avantajul că permite ciclarea, ramificarea și considerarea rezultatelor finale ale proiectelor multiple. GERT permite reprezentarea situației în care, dacă un test a eșuat, acesta va trebui reluat de mai multe ori de asemenea, putem figura procesul de decizie (continuarea proiectului de diferite ramuri, în funcție de rezultatul unui test).

Dependențe

În planificarea proiectelor trebuie ținut seama de trei tipuri de bază de interdependențe

•Dependențe stricte, obligatorii (hard logic):aceste dependențe nu se pot schimba (construcția unei case nu poate începe cu acoperișul, ea trebuie să înceapă întotdeauna cu temelia, să fie urmată de ziduri etc.)

•Dependențe discreționare (soft logic): decizia este la discreția managerului de proiect.

•Dependențe externe: sunt înafara controlului managerului de proiect (plasarea unei activități legate de un furnizor pe drumul critic)

Timpi glisanți (slack time)

Drumul critic este vital pentru planificarea și alocarea resurselor, deoarece managerul de proiect poate replanifica acele evenimente care nu se găsesc pe drumul critic, astfel în cât să se asigure o utilizare maximă a resurselor fără a depăși durata totală. Replanificarea evenimentelor se face urmărind încărcarea uniformă a personalului. Timpii glisanți se calculează pentru fiecare activitate.

Pe baza PERT/CPM se pot calcula:

•Momentul cel mai devreme la care se poate începe o activitate (ES – earliest start)

•Momentul cel mai devreme la care se poate termina o activitate (EF – earliest finish)

•Momentul cel mai târziu la care poate începe o activitate (LS – latest start)

•Momentul cel mai târziu la care se poate termina o activitate (LF – latest finish).

Toate activitățile, împreună cu momentele lor semnificative, se trec într-un tabel care permite evidențierea stadiului actual al planului comparativ cu cel planificat.

(Sursa: Mocanu Mariana, Schuster Carmen. Managementul proiectelor. Calea spre creșterea competitivității. București: Ed. ALL BECK, 2001. p.166-174.)

Matricea logică a proiectului este un instrument analitic pentru analiza, planificarea, implementarea și evaluarea proiectelor creat în anii 1970 și utilizat pe o scară tot mai largă de către organisme care asigură finanțarea proiectelor sau sunt implicate în realizarea propriu-zisă a acestora, atât în cadrul Uniunii Europene, cât și în S.U.A., la nivel guvernamental și neguvernamental.

Metoda presupune prezentarea rezultatelor diverselor analize necesare pentru construcția proiectelor astfel încât să pună în evidență într-o manieră sistematică și logică obiectivele proiectului, relațiile cauzale dintre diferitele niveluri de obiective, modul în care poate fi verificată atingerea obiectivelor propuse și principalele ipoteze (factori externi) care pot influența succesul proiectului.

Metoda este extrem de utilă pentru managementul proiectelor în sectorul public, pe de o parte, pentru că ajută la structurarea mai bună a proiectului, la identificarea mai rapidă și logică a obiectivelor, a indicatorilor de măsurare a atingerii acestora, a factorilor de risc și resurselor necesare, ceea ce conduce la creșterea șanselor de succes ale proiectului și, pe de altă parte, deoarece principalele organisme finanțatoare solicită folosirea metodei în cadrul redactării solicitărilor de finanțare (propuneri de proiecte).

Matricea logică a proiectului prezintă într-o formă concisă și clară informațiile cuprinse în macheta de mai jos:

	Logica intervenției	Indicatori de verificare	Surse de verificare	Ipoteze
<i>Obiective globale</i>				
<i>Scopul proiectului</i>				
<i>Rezultate</i>				
<i>Activități</i>		<i>Mijloace</i>	<i>Costuri</i>	
				<i>Pre-condiții</i>

Ea constituie baza pentru crearea bugetului proiectului, repartizarea responsabilităților, realizarea programului de implementare (graficul de execuție al proiectului) și a planului de monitorizare a implementării. Această abordare facilitează comunicarea între stake-holderii proiectului, ajută la clarificarea scopului proiectului și la structurarea și formularea ideilor privind proiectul într-o formă standardizată dar dinamică.

Realizarea matricei logice a proiectului cuprinde două faze:

I. Analiza

În cadrul acestei faze este analizată situația existentă în vederea creării unei viziuni a situației viitoare dorite și a selectării strategiilor care vor conduce la realizarea acesteia. Ea cuprinde: Analiza stake-holderilor, Analiza problemelor, Analiza obiectivelor și Analiza strategiilor.

II. Planificare

În cadrul acestei faze ideea de proiect este dezvoltată sub forma unui plan practic, operațional care urmează a fi implementat. Activitățile și resursele sunt clar definite și programate în timp.

Analiza stake-holderilor

Stake-holderii proiectului sunt toate persoanele, grupurile, instituțiile care au o legătură cu acesta, în sensul că vor fi afectați (pozitiv sau negativ) de aplicarea proiectului. Este necesară identificarea acestora și a modului în care vor fi afectați. În mod ideal este necesară implicarea stake-holderilor (cel puțin a celor mai importanți) în realizarea proiectului.

Pentru stake-holderii cei mai importanți se realizează o analiză detaliată a următoarelor aspecte:

- a) caracteristici: aspecte sociale, culturale, economice, structuri și aspecte organizaționale, atitudini generale și față de proiect etc.;
- b) interese și așteptări: nevoi, interese, obiective și așteptări în contextul proiectului;
- c) sensibilitatea privind aspecte cum ar fi protecția mediului, discriminările de orice natură, conflicte de interese etc.;
- d) potențial și deficiențe: punctele forte și slabe ale stake-holderului din perspectiva proiectului, contribuția potențială la proiect;
- e) implicații și concluzii: cum să fie abordat stake-holderul și acțiunile posibile necesar a fi întreprinse.

Analiza problemelor

Analiza problemelor identifică aspectele negative existente și stabilește relații de tip cauză-efect între problemele existente. Realizarea ei presupune parcurgerea a trei pași:

- a) definirea precisă a subiectului analizat;
- b) identificarea problemelor majore cu care se confruntă grupurile țintă ale proiectului;
- c) vizualizarea problemelor cu ajutorul unui arbore (organigramă) a problemelor care pune în evidență relațiile de tip cauză-efect.

Impactul acestei diagrame a problemelor este mai puternic dacă este construită în cadrul unei ședințe de lucru la care participă stake-holderii principali și care este condusă de un moderator cu experiență în utilizarea metodei.

Analiza obiectivelor

Analiza obiectivelor transformă arborele problemelor (situația existentă) într-un arbore al obiectivelor (situația viitoare dorită) prin identificarea soluțiilor la problemele existente. Această diagramă pune în evidență obiectivele (situațiile dorite) într-o relație mijloace-scopuri (finalitate).

Analiza strategiilor

Un prim pas constă în a decide ce obiective vor fi incluse în proiect și ce obiective vor fi lăsate în afara proiectului (nu sunt dorite, sunt imposibil de atins, sunt urmărite de alte proiecte deja elaborate).

În continuare este necesară:

- a) clarificarea criteriilor pentru selectarea strategiilor;
- b) identificarea diferitelor alternative strategice pentru atingerea obiectivelor;
- c) aprecierea fezabilității diferitelor alternative;
- d) alegerea strategiei proiectului în funcție de criterii cum sunt: prioritățile stake-holderilor, probabilitatea de succes, costurile, eficiența cheltuielilor, termenul de implementare, sustenabilitatea după încheierea finanțării, aspecte ecologice, riscuri sociale etc.

Planificarea

În această fază se trece la construcția efectivă a matricei proiectului. Matricea are patru rânduri și patru coloane:

- Logica pe verticală a matricei identifică ceea ce se intenționează a se realiza prin intermediul proiectului, clarifică relațiile cauzale și specifică importanța ipotezelor și elementelor de incertitudine care nu se află sub controlul echipei de proiect.
- Logica pe orizontală a matricei se referă la măsurarea efectelor proiectului și a resurselor necesare, prin intermediul indicatorilor și a surselor de verificare a acestora.

Prima coloană

Prima coloană se numește Logica Intervenției.

Logica abordării este următoarea:

1. Dacă toate condițiile și mărimile de intrare există atunci activitățile vor avea loc.
2. Dacă activitățile au loc atunci apar și rezultatele.
3. Dacă există rezultatele atunci obiectivele proiectului (scopurile) sunt atinse.
4. Aceasta va contribui la îndeplinirea obiectivelor globale (de dezvoltare) ale proiectului.

Obiectivele globale (de dezvoltare) sunt obiectivele de cel mai înalt nivel la realizarea cărora contribuie proiectul.

Scopul proiectului (obiective imediate) este efectul imediat care se așteaptă să fie obținut ca rezultat al proiectului.

Rezultatele sunt „produsele” activităților, combinația lor conducând la realizarea scopului proiectului.

Activitățile sunt acțiunile (mijloacele) care trebuie întreprinse pentru a produce rezultatele. Ele prezintă concis ceea ce va fi realizat efectiv în cadrul proiectului.

A doua coloană

A doua coloană se numește Indicatori de verificare. Aceștia descriu într-o manieră operațională obiectivele globale, scopul proiectului și rezultatele. Mijloacele (intrările) necesare pentru realizarea activităților planificate sunt plasate pe ultimul rând al acestei coloane. O estimare a resurselor necesare trebuie prezentată. Activitățile vor fi corelate cu rezultatele precizate.

A treia coloană

A treia coloană se numește Surse de verificare. Acestea indică ce informații privind realizarea obiectivelor globale, scopurilor și rezultatelor proiectului pot fi găsite și sub ce formă.

Costurile și sursele de finanțare sunt plasate pe ultimul rând al acestei coloane.

A patra coloană

A patra coloană se referă la Ipoteze. Obiectivele care nu au fost incluse în cadrul proiectului și alți factori externi care nu se află sub controlul echipei de proiect, dar care pot influența succesul proiectului și sustenabilitatea pe termen lung a acestuia constituie ipotezele proiectului.

Logica pe verticală a matricei, respectiv relația dintre prima și a patra coloană este următoarea:

- 1. dacă pre-condițiile sunt îndeplinite activitățile pot fi demarate;*
- 2. după ce activitățile au fost realizate și dacă ipotezele la acest nivel sunt adevărate, rezultatele vor fi obținute;*
- 3. dacă rezultatele și ipotezele la acest nivel sunt realizate, scopul proiectului va fi atins;*
- 4. dacă scopul este atins și ipotezele la acest nivel sunt realizate, proiectul își va fi adus contribuția la realizarea obiectivelor globale.*

Ipotezele vor fi analizate din punctul de vedere al importanței și probabilității. Se elimină factorii care sunt neimportanti în ceea ce privește impactul asupra proiectului și a căror probabilitate de manifestare este foarte redusă. Dacă factorii au probabilitate mare de apariție se includ în matricea proiectului și se asigură monitorizarea și influențarea lor. Dacă au o probabilitate redusă, dar o importanță foarte mare (efecte „mortale”) se recurge la refacerea proiectului, iar dacă acest lucru nu este posibil se abandonează proiectul.

Matricea logică a proiectului poate fi utilizată și pentru intervenții complexe (programe) care includ un număr mare de proiecte și componente, cum sunt programele sectoriale, naționale sau regionale. În principiu este vorba despre divizarea matricei în sub-matrici care arată legătura logică dintre componente, proiecte și programe.

(Sursa: Mocanu Mariana, Schuster Carmen. Managementul proiectelor. Calea spre creșterea competitivității. București: Ed. ALL BECK, 2001. p.166-174.)

3.2.5. Analiza S.W.O.T.¹⁶

*Un instrument analitic folosit în managementul de proiect este **analiza SWOT**(Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), prin care aflăm dacă proiectul este viabil. De asemenea unei analize SWOT poate fi supusă și o echipă de proiect sau un ONG pentru a determina în ce măsură pot să elaboreze și să implementeze proiecte.*

Prin analiza SWOT se analizează:

- ◆ punctele tari (atuurile),*
- ◆ punctele slabe (deficiențele),*
- ◆ oportunitățile*
- ◆ amenințările la adresa proiectului.*

Punctele tari și punctele slabe sunt determinate de mediul intern al echipei (proiecte sau servicii prezente, clienți, personal, fluxuri informaționale).

Oportunitățile și amenințările sunt legate de mediul extern al echipei (concurență/competiție, climatul economic, climatul social, potențialii clienți, legislația).

¹⁶ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 59- 63p.

Factorii externi sunt cunoscuți drept factori STEEP (sociali, tehnologici, economici, ecologici și politici). (Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 72-73p.)

4. PRINCIPALELE DOMENII ALE MANAGEMENTULUI DE PROIECT

4.1. Managementul costurilor unui proiect.

4.2. Managementul riscului.

4.3. Managementul timpului.

4.4. Managementul informațiilor.

4.5. Managementul asigurării calității.

4.6. Managementul resurselor umane

4.7. Managementul schimbării

Principalele domenii ce trebuie luate în considerare atunci când se abordează managementul de proiect sunt:

- *managementul scopului proiectului;*
- *managementul timpului;*
- *managementul resurselor umane;*
- *managementul altor resurse;*
- *managementul riscului;*
- *managementul informațional;*
- *managementul calității.*¹⁷

Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene. București:Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 3.

4.1. Managementul costurilor unui proiect vizează patru acțiuni principale:

1. planificarea resurselor;
2. estimarea costurilor resurselor necesare pentru a îndeplini activitățile proiectului;
3. bugetarea costurilor care presupune alocarea costurilor totale fiecărei activități;
4. controlul costurilor, adică controlul schimbărilor în bugetul proiectului.

Calculul valorii dobândite este o modalitate mai precisă de a monitoriza costurile unui proiect, nu numai pentru ca se compară cheltuielile cu bugetul, dar ambele sunt puse în corelație cu productivitatea.

Valoarea dobândită este definită ca sumă de bani care ar fi trebuit cheltuită (în baza bugetului) pentru cantitatea de muncă efectuată. Această metodă este concepută pentru a asista echipa de proiect în monitorizarea progresului proiectului și se bazează pe trei elemente fundamentale:

- costurile estimate ale lucrărilor programate (CELP);
- costurile reale ale lucrărilor realizate (CRLR);
- costurile estimate ale lucrărilor realizate (CELR)

Când se reprezintă CELR în funcție de CRLR și CELP și se compară între ele, se obține un instrument eficace de analiză și previziune, care poate să surprindă:

- orice abatere de cost (CELR – CRLR), adică dacă lucrările au costat mai mult sau mai puțin decât s-a planificat (AC);

¹⁷ Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 6.

- eventuale abateri de la program (CELR - CELP), arată cât de mult se află o lucrare în avans sau în întârziere față de program, sub aspectul costurilor.
- indici de performanță.

4.2. Managementul riscului

Riscul reprezintă orice eveniment ce are șansa să producă și să afecteze negativ proiectul (fie graficul de timp, fie performanțele tehnice, costurile, sau satisfacția clientului, calitatea, siguranța, etc.).

Procesul de analiză a riscului constă în câteva etape:

- a) identificarea riscului, cu exprimare în termeni financiari;*
- b) analiza riscului – identificarea de cauze, efecte;*
- c) cuantificarea riscului – stabilirea probabilității (P) și severității riscului (S);*
- d) identificarea mijloacelor de reducere sau eliminare a riscurilor;*
- e) re-evaluarea proiectului.*

Posibila abordare propusă pentru managementul riscului unui proiect urmărește fazele:

- *se stabilește procesul de management al riscului și se asigură implicarea echipei;*
- *se creează registrul riscului proiectului;*
- *se prioritizează riscurile identificate;*
- *se identifică măsuri de eliminare și reducere și se creează planul de eliminare și de reduceri ale riscurilor;*
- *se identifică proprietarii riscurilor (pentru ca nu toate riscurile aparțin proiectului);*

Există riscuri ce țin de client;

- *se numesc managerii de risc prin nominalizarea persoanelor din echipa de proiect ce raspund de fiecare risc;*
- *se organizeaza ședințe de revizuire a riscurilor (cât mai frecvent!) pentru a avea asigurarea că riscurile sunt bine gestionate în acord cu planul.*

Sunt multiple tehnici de analiză a riscurilor ce pot fi aplicate în practică:

- 1) Brainstorming-ul;*
- 2) Analiza senzitivă;*
- 3) Analiza probabilităților;*
- 4) Metoda Delphi;*
- 5) Analiza tip Arbore Decizional;*
- 6) Teoria utilității;*
- 7) Teoria decizională.*

Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006. p. 7-8.

În același context, autorii Sorocean Chiril, Gheorghiușă Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina sunt de părerea că riscul reprezintă pericolul pierderii resurselor ori pericolul de a nu obține rezultatele care au fost prevăzute drept urmare a deciziilor și acțiunilor nechibzuite.¹⁸

¹⁸ Sorocean Chiril, Gheorghiușă Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 74-78 p.

Managementul riscului constă dintr-un proces sistematic de cunoaștere a factorilor potențiali ce amenință securitatea proiectului, măsurarea gradului de gravitate a acestora, reducerea efectelor prin prevenire și protecție. Procesul de management al riscului cuprinde câteva etape:

- ◆ *identificarea factorilor de risc;*
- ◆ *definirea riscurilor;*
- ◆ *analiza și măsurarea efectelor;*
- ◆ *gestionarea propriu zisă a riscurilor.*

Toate proiectele se desfășoară în medii ce comportă un grad oarecare de risc. Riscurile apărute fac necesar să se investească timp și bani suplimentari. În aceste condiții, orice manager de proiect trebuie să stăpânească tehnicile managementului riscului.

Riscul este o posibilă barieră, o posibilă primejdie care poate duce la eșec.

Abordarea riscului înseamnă:

- ◆ *identificarea riscurilor;*
- ◆ *analiza riscurilor în ceea ce privește impactul asupra rezultatelor scontate, costurilor, programării lucrărilor și a calității lucrărilor;*
- ◆ *estimarea probabilității producerii riscului în timpul desfășurării proiectului - adică gradul de expunere a proiectului;*
- ◆ *prioritizarea riscurilor, în funcție de gradul de intensitate;*
- ◆ *efectul potențial și problemele asociate riscurilor proiectului;*
- ◆ *monitorizarea de către manager a factorilor de risc și elaborarea de măsuri adecvate pe durata executării proiectului.*

Se spune că, uneori, managementul unui proiect înseamnă în întregime managementul riscului. Pentru un bun și eficient management al riscului trebuie făcută diferențierea clară între risc și problemă. Problema este o întrebare care are un răspuns ce trebuie găsit. Problema fără răspuns se poate transforma în risc dacă nu primește răspuns. Scopul unui manager de proiect este să încerce să înlăture marea diversitate a riscurilor la care poate fi expus un proiect. Acțiunea are două componente:

- ◆ *identificarea și analiza riscului;*
- ◆ *managementul riscului.*

Identificarea și analiza riscului înseamnă evaluarea probabilității apariției unor riscuri și a impactului lor asupra proiectului.

Managementul riscului înseamnă ceea ce trebuie să facă managerul de proiect pentru a contracara riscurile sau pentru a se pregăti pentru ele.

Identificarea, analiza și evaluarea riscului. *Nu există o cale ușoară, general valabilă pentru identificarea riscurilor unui proiect.*

Oamenii echipei de proiect prin participarea la exerciții de „brainstorming” vor gândi profund toate lucrurile susceptibile care pot să meargă prost.

Acest exercițiu trebuie să fie creativ fără a se face judecăți referitoare la sugestiile oamenilor.

Obiectivul acestui exercițiu este să se realizeze o listă substanțială de riscuri posibile, după care, mai târziu se va face aprecierea fiecărei sugestii.

După identificarea și analiza atentă a riscurilor se trece la evaluarea acestora. Acolo unde riscul are o probabilitate de apariție și un impact negativ asupra proiectului ridicate, atunci

trebuie luate măsuri suplimentare. Dacă riscul are o probabilitate mică de apariție și impactul este mic, atunci lui nu trebuie să i se acorde prea multă atenție.

Evaluarea riscurilor înseamnă definirea clară a acestora, cîntărirea importanței riscului pentru proiect - cît de severă ar deveni situația dacă s-ar produce, cît de sensibil este proiectul - și a probabilității producerii lor.

Lista factorilor de risc. Pentru a evalua riscurile, un prim pas care ar trebui făcut este acela de a întocmi liste de posibili factori de risc. Listele sunt completate de managerul de proiect care le folosește sau de alte persoane angajate în proiect.

Începeți prin enumerarea tuturor riscurilor identificate și măsurilor de diminuare care se iau în fiecare caz.

Măsuri ce trebuie luate împotriva riscurilor. Managementul riscului înseamnă identificarea contramăsurilor ce trebuie luate pentru a preveni, a diminua efectele riscurilor identificate.

Pașii urmați:

1. Identificarea riscurilor posibile.
2. Analiza riscurilor.
3. Identificarea contramăsurilor care trebuie adoptate pentru fiecare risc identificat.
4. Decizie asupra acțiunilor ce trebuie întreprinse.
5. Estimarea costurilor necesare pentru aplicarea contramăsurilor.

Riscurile identificate trebuie abordate în următoarea ordine:

- ◆ riscurile cu impact mare și cu probabilitate mare;
- ◆ riscurile cu impact mare și cu probabilitate mică;
- ◆ riscurile cu impact mic și cu probabilitate mare. Riscurile care au și impact mic și probabilitate mică de apariție, probabil că nici nu merită prea multă atenție.

Echipa de proiect trebuie însă să cerceteze riscurile cu impact mare sau probabilitate mare, ca să determine, pentru fiecare în parte, mijloace care să asigure fie reducerea impactului, dacă riscul s-ar produce, fie reducerea probabilității de apariție, fie ambele.

Contramăsuri generale:

- ◆ evitarea riscului;
- ◆ reducerea probabilității sau impactului riscului;
- ◆ transferarea riscului asupra altora (exemplu prin oncheierea unor asigurări);
- ◆ întocmirea unor planuri pentru situații neprevăzute (planuri de contingență care să fie puse în aplicare dacă riscul se materializează);
- ◆ acceptarea riscului (limitarea la monitorizarea situației).

Evitarea riscului

Evitarea riscului înseamnă înlăturarea totală a riscului din cadrul proiectului care trebuie executat, mergînd pînă la renunțarea la executarea proiectului.

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 74-78p.)

4.3. Managementul timpului

O încadrare riguroasă, o planificare precisă a utilizării resurselor la timpul și locul potrivit va conduce la rezultate remarcabile ale implementării proiectului. Se au în vedere aici inclusiv probleme legate de furnizări, livrări, aprovizionări și achiziții.

4.4. Managementul informațiilor

Un factor important în derularea proiectelor îl reprezintă raportările, care, în general, sunt lunare și se referă la luna precedentă. Raportările sunt în sarcina managerului de proiect și cuprind date – input de la echipele proiectului, despre aspectele financiare, costuri, venituri, profit, lichidități, resurse umane raportate la plan, progres versus grafic, previziuni raportate la plan, riscuri, furnizori, clienți, probleme de calitate, controlul schimbărilor.

Rapoartele trebuie să fie simple, consistente și exacte.

4.5. Managementul asigurării calității

Asigurarea calității unui proiect se face prin crearea unui plan de asigurare a calității proiectului, document ce descrie modul în care managerul de proiect gestionează aspectele de asigurare a calității. Planul de asigurare a calității proiectului va cuprinde toate standardele și procedurile proiectului (proceduri de nivel înalt – de exemplu, standardul ISO), proceduri locale ale proiectului, cerințele contractuale referitoare la calitate, activitățile și sarcinile principale asociate aspectului calitativ al proiectului. Pot avea loc ședințe de revizuire a proiectului referitor la planul de asigurare a calității la care se pot adăuga condiții speciale pentru activități, de genul testării și acceptării. Toate testele se semnează de managerul de calitate (sau de o persoană desemnată de acestea). Testele se revăd periodic și se confirmă viabilitatea lor.

(Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene, București:Editura Fundatia România de Măine, 2006. p.8.)

Managementul calității proiectului include procesele necesare pentru asigurarea realizării scopului și obiectivelor pentru care a fost lansat.

Managementul calității proiectului include toate funcțiile de management care determină politica de calitate, obiectivele și responsabilitățile aferente proiectului și se realizează prin «planificarea calității», «asigurarea calității», «controlul calității», calității», cuprinse în «sistemul calității».

Fiecare dintre aceste etape prezintă următoarea structură:

1. Planificarea calității proiectului - identifică standardele de calitate relevante (de referință) pentru proiect și determină modalitățile de satisfacere a acestora și cuprinde:

2. Asigurarea calității proiectului - evaluează perforanțele generale ale proiectului pentru asigurarea că acesta va satisface **condițiile** standardelor de referință și cuprinde:

3. Controlul calității proiectului - monitorizează rezultatele specifice ale proiectului pentru asigurarea ca acesta va satisface **condițiile** standardelor și indicatorii elaborați. Aceste trei procese interacționează atât între ele, cât și cu celelalte procese ale managementului proiectului. Fiecare proces impune eforturi din partea în funcție de necesitățile proiectului.

Fiecare proces se regăsește cel puțin o dată în fiecare fază (etapă) a proiectului. Deși procesele sunt prezentate ca elemente distincte cu interfețe clar definite, în practica ele pot interacționa unele cu altele.

Managementul calității proiectului se adresează atât managementului proiectului propriu-zis, cât și produsului serviciului rezultat din proiect. Termenul de «produs» este generic utilitate referindu-se atât la produse, cât și la servicii. Absența cerințelor de calitate în fiecare fază a proiectului poate avea consecințe negative asupra partenerilor implicați în proiect. De exemplu:

◆ *Modificările cerințelor beneficiarului și a componentelor proiectului în general prezentate pe parcursul execuției proiectului, pot avea consecințe negative în sensul creșterii sarcinilor echipei de proiect.*

◆ *Devansarea inspecțiilor de calitate planificate, stabilite în cadrul reuniunilor de modificare a duratelor de realizare a obiectivelor intermediare, poate avea consecințe negative prin apariția unor erori neprevăzute.*

Un aspect critic în managementul calității proiectului îl reprezintă necesitatea ca obiectivele stabilite ale proiectului, prezentate în scopului proiectului, să răspundă necesităților implicite și explicite ale beneficiarului / utilizatorului.

Echipele de proiect trebuie, de asemenea, să conștientizeze faptul că un management modern al calității completează managementul proiectului. De exemplu, ambele discipline recunosc importanța:

◆ *satisfacției beneficiarului / utilizatorului - înțelegerea, specificarea și influențarea necesităților astfel încât ele să răspundă așteptărilor acestuia. Acest lucru reprezintă conformitatea produsului cu cerințele proiectului care trebuie să realizeze ceea ce a stabilit să realizeze și să satisfacă necesitățile reale ale beneficiarului.*

◆ *acțiuni de prevenire, mai mult decât de corecție - costul acțiunilor de prevenire a unor greșeli este întotdeauna mai mic decât costul corectării lor.*

◆ *managementul responsabilității - realizarea fazelor proiectului presupune participarea întregii echipe, dar managementul responsabilității presupune planificarea și estimarea resurselor necesare pentru realizarea fazelor.*

Totuși, există o limitare în abordarea managementului calității, de care echipa de proiect trebuie să țină seama.

Planificarea calității proiectului.

Planificarea calității presupune identificarea standardelor de calitate, relevante pentru proiect și determinarea modalităților de satisfacere a acestora. Este una dintre cheile proceselor ajutoare planificărilor proiectului. Poate fi realizată în mod regulat sau în paralel cu alte procese de planificare.

Tehnicile de planificare a calității sunt, în cea mai mare parte, cele utilizate în planificarea proiectului. Echipa de proiect trebuie să respecte una din axiomele fundamentale ale managementului modern al calității -calitatea se planifica, nu se controlează.

A. Elemente ale procesului de planificare a calității:

1. *Politica de calitate. Reprezintă intențiile și direcțiile generale ale echipei de proiect în ceea ce privește calitatea, exprimate de conducerea acesteia.*

2. *Obiectivele stabilite. Stabilirea obiectivelor reprezintă cheia intrărilor în procesul de planificare a calității.*

3. *Descrierea produsului. Descrierea produsului conține detalii și caracteristici tehnice care ajută la stabilirea obiectivelor și care pot afecta planificarea calității.*

4. *Standarde și reglementări. Echipa de proiect trebuie să ia în considerare standardele și reglementările relevante pentru proiect pentru că acestea pot afecta calitatea acestuia.*

5. *Ieșirile altor procese. Alături de obiectivele proiectului de descrierea produsului și rezultatele altor procese pot fi integrate în planificarea calității. De exemplu, planificarea aprovizionării poate identifica cerințele de calitate impuse furnizorului, cerințe ce sunt reflectate în planificarea calității.*

B. Instrumente și tehnici ale procesului de planificare a calității:

1. *Analize beneficiu / cost. Analizele beneficiu / cost presupun estimările costurilor și beneficiilor tangibile și intangibile ale diferitelor variante de proiect.*

2. *Analiza comparativă și adaptivă a pieței. Este o metodă de management care presupune compararea proiectului actual cu practicile similare din alte genuri de proiecte, din organizație sau din afara ei, avînd ca scop găsirea de soluții și stabilirea standardelor de măsură a performanțelor.*

3. *Diagrame de flux. Diagrama de flux prezintă grafic cum variază în timp sistemul de resurse analizat.*

4. *Costul calității. Costul calității se referă la costul total al eforturilor pentru realizarea calității produsului și include toate activitățile care asigură atât conformitatea, cât și neconformitatea produsului. Costul calității cuprinde trei tipuri de costuri:*

- 1) *costuri de prevenire;*
- 2) *costuri de evaluare;*
- 3) *costuri datorate omisiunilor.*

Asigurarea calității proiectului

Asigurarea calității cuprinde evaluarea și demonstrarea că toate activitățile planificate și realizate în sistemul calității satisfac standardele și reglementările de calitate ale proiectului. Toate activitățile incluse în planul de management al calității sunt parte integrantă din sistemul de asigurare a calității.

Asigurarea calității este realizată de echipa de proiect.

Controlul calității proiectului

Controlul calității implică monitorizarea rezultatelor specifice ale proiectului în vederea măsurării conformității lor cu standardele și reglementările de calitate de referință și identificarea căilor de eliminare a cauzelor de neconformitate.

Controlul calității se realizează pe întreg parcursul execuției proiectului. Rezultatele monitorizate se referă:

- 1) *la performanțele produsului;*
- 2) *la rezultatele managementului proiectului.*

Controlul calitativ poate fi coordonat de managerul proiectului sau de un membru al echipei.

Echipa de proiect trebuie să posede cunoștințe de control statistic al calității, să fie capabilă să utilizeze noțiuni ca:

- ◆ *Prevenire (împiedicarea apariției erorilor în execuția proiectului) și inspecție;*
- ◆ *Caracteristici de referință (rezultate statice față de care se compară conformitatea) sau variabile de referință (rezultate ce evoluează continuă și față de care se măsoară gradul de conformitate);*
- ◆ *Evenimente aleatorii (evenimente neobișnuite) și evenimente previzionate (variații normale ale proceselor proiectului).*

(Sursa: Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 85-88p.)

4.6. Managementul resurselor umane

Principala componenta a oricărui proiect o reprezintă OMUL: cel ce conduce proiectul, cel ce execută, cel care este beneficiarul proiectului. În concluzie, proiectele vorbesc despre oameni. Managementul de proiect urmărește în timpul derulării proiectului câteva elemente esențiale pentru managementul resurselor umane ale proiectului:

- *respectul uman mutual;*
- *relații mereu în curs de îmbunătățire;*
- *mentalitate de învingător;*
- *profesionalism;*
- *onestitate și integritate;*
- *managementul conflictelor.*

(Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Mâine, 2006. p.8.)

În opinia autorului L. Cebanu, managementul resurselor umane este activitatea de management responsabilă de toate deciziile și acțiunile care afectează relația dintre o organizație și membrii ei, finalitatea activității managementului de resurse umane constând, în primul rând, în a face angajații așa cum î-și dorește organizația, dar și a face organizația așa cum își doresc angajații, astfel încât organizația să-și atingă obiectivele.

Obiectivele urmărite de managementul resurselor umane constau în următoarele:

1. *creșterea eficienței și a eficacității personalului(sporirea productivității)*
2. *reducerea absenteismului(fluctuației și numărului mișcărilor greviste);*
3. *creșterea satisfacției angajaților în urma muncii prestate;*
4. *creșterea capacității de inovare, rezolvarea a problemelor și schimbarea a organizației.¹⁹*

4.7. Managementul schimbării²⁰

Trebuie atenționat că foarte puține proiecte se încheie exact așa cum s-a planificat. Pe parcurs pot apărea o serie de probleme ce necesită modificări ale planurilor inițiale.

Managerul trebuie să prevadă și să ia din timp măsurile necesare.

Tipuri de schimbări

Schimbările, ce pot fi interveni pe parcursul execuției unui proiect sunt:

a) Schimbări de activitate:

- ◆ *Modificarea destinației unui serviciu;*
- ◆ *Dezvoltarea unui serviciu nou;*
- ◆ *Modificarea grupului țintă;*
- ◆ *Creșterea atenției acordate unor componente*

¹⁹ Cebanu Lilia. Considerații privind managementul calității resurselor umane. În: Studia Universitatis, 2008, nr. 9 (19), p. 53.

²⁰ Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 88-90p.

b) Schimbări de structură:

- ◆ Modificarea sistemului de comunicare;
- ◆ Modificarea stilului managerial;
- ◆ Centralizarea sau descentralizarea sarcinilor;
- ◆ Modificarea relațiilor cu exteriorul.

c) Schimbări de metodologie:

- ◆ Modificarea sistemului practicii curente;
- ◆ Modificarea modalităților de realizare a procesului de consiliere

d) Schimbări ce țin de oameni:

- ◆ Schimbări ale schemelor de lucru ale angajaților
- ◆ Schimbări de atitudine;
- ◆ Schimbări ale motivației.

e) Modificări ale costurilor:

- ◆ Modificări ale costurilor indirecte.

Forțe care pot declanșa o schimbare:

- ◆ Concurența;
- ◆ Legislația;
- ◆ Dezvoltarea tehnică;
- ◆ Factorii de mediu;
- ◆ Activitatea grupurilor de presiune;
- ◆ O consultație suplimentară;
- ◆ Vizita la o altă organizație, expoziție, etc.

Forțele care frânează schimbarea pot fi:

- ◆ Limite de timp;
- ◆ Limite de resurse;
- ◆ Incertitudinea;
- ◆ Scepticismul.

Sarcina managerului de proiect privind schimbarea.

Managerul de proiect trebuie să aibă o imagine clară despre obiectul și subiectul schimbării. El trebuie să definească foarte precis:

- 1) obiectivele schimbării;
- 2) responsabilitățile;
- 3) termenele limită;
- 4) costurile schimbării.

Cele mai importante activități ale unui manager de proiect care trebuie să efectueze o schimbare sunt:

- ◆ Trasarea obiectivelor;
- ◆ Obținerea resurselor;
- ◆ Clarificarea rolurilor;
- ◆ Stabilirea unor bune comunicații;
- ◆ Gestionarea timpului și Gestionarea resurselor;
- ◆ Asumarea riscurilor. (Sursa: **Sorocean Chiril, Gheorghită Maria, Garștea Sergiu, Sorocean Olga, Pâslaru Lorina. Managementul proiectelor: (Identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău: Evrica, 2004. 88-90p.)**

5. CLASIFICAREA TIPURILOR DE PROIECTE. SURSE DE FINANȚARE EUROPEANĂ

5.1. Instrumente de sprijin instituțional.

5.2.1. Fondurile de pre-aderare.

5.2.2. Fondurile structurale.

5.2.3. Fondul de coeziune.

5.3. Inițiative comunitare.

5.4. Programe comunitare

Este important că în contextul abordării asistenței financiare acordate de Uniunea Europeană să clarificăm componentele și etapele de accesare. După cum se știe, U.E. acordă asistența financiară și tehnică și Statelor nemembre (tari nemembre UE, atât din Europa, cât și de pe alte continente, fiind incluse în politici ale U.E. cum sunt cea de extindere, cea de vecinătate, cea de dezvoltare etc.), asistența în cauză fiind canalizată fie la nivel regional (de exemplu, statele din Africa, zona Caraibelor și Pacific beneficiază de asistență specifică), fie la nivel sectorial (acordarea de ajutor umanitar, asistența pentru mediu etc.).

Țara noastră se află acum în perioada de post aderare (a se vedea și proiectul "Strategiei post-aderare a României"), după ce la 1 ianuarie 2007 a devenit Stat Membră al Uniunii Europene, calitate care implică atât drepturi, cât și obligații derivând din tratatele și legislația adoptate de Uniunea Europeană de la înființare pînă în prezent. În conformitate cu prevederile Tratatului:

În situația în care există deficiențe grave în transpunerea și punerea în aplicare a acquis-ului în domeniile economice, piața internă și, respectiv, justiție și afaceri interne, în termen de pînă la trei ani de la data aderării pot fi adoptate măsuri de salvagardare.³⁴ O serie de măsuri de acompaniere specifice (instituite în vederea prevenirii sau a remedierii deficiențelor în domeniile siguranței alimentelor, fondurilor agricole, reformei sistemului judiciar și luptei împotriva corupției) au însoțit aderarea Țării noastre la U.E. Astfel, pentru reforma sistemului judiciar și lupta împotriva corupției a fost stabilit un mecanism de cooperare și verificare în scopul îmbunătățirii funcționării sistemului legislativ, administrativ și judiciar și al remedierii deficiențelor în lupta împotriva corupției;

U.E. acordă asistență financiară nerambursabilă Statelor Membre prin, după cum am văzut, instrumente financiare specifice denumite "Fonduri", prin care se acționează pentru eliminarea disparităților economice și sociale între regiuni, în scopul realizării coeziunii economice și sociale. Aceste fonduri alocate în vederea implementării diverselor programe operaționale și programe speciale reprezintă o importanță componentă a vieții social-economice a fiecărei țări membre, iar impactul lor asupra economiei naționale este determinat de modul concret de realizare a procesului de absorbție a acestora. Ca membru al U.E., țara noastră (cel de-al Patrulea Raport Intermediar privind Coeziunea a evidențiat că: ratele de creștere cele mai mari au fost înregistrate la unele dintre cele mai sărace zone ale noilor state membre; extinderea Uniunii Europene constituie o provocare fără precedent, ținînd cont de accentuarea considerabilă a discrepantelor din U.E.) trebuie să contribuie la dezvoltarea și implementarea politicilor europene, la atingerea obiectivelor de dezvoltare stabilite. În acest context, este important să se înțeleagă necesitatea valorificării oportunităților rezultate din calitatea de membru al Uniunii Europene, acceptînd provocările participării la această uriașă piață unică. Iar fondurile europene reprezintă instrumente de atingere a unor obiective stabilite

la nivelul UE și al Statului Membru al Uniunii Europene, cum este și cazul țării noastre, în baza unor documente programatice și de implementare.

Componentele asistenței financiare acordate țării noastre de U.E. sunt: a) **asistență instituțional: directă** (obiectivele de finanțat se stabilesc prin acorduri între Guvernul României și Comisia Europeană, sprijinul instituțional constând de obicei în asistența tehnică și echipamente oferite instituțiilor publice din țara noastră; contractarea implică: anunțarea licitației publice. În presa națională și prin Internet; evaluarea ofertelor pentru lucrări publice/servicii; selecția celei mai bune oferte, atât din punct de vedere tehnic cât și financiar; semnarea contractului pentru lucrări publice/servicii); b) **investiții publice** (proiecte mari de infrastructură pentru transport și mediu inconjurător, obiectivele de finanțare fiind stabilite împreună de Guvernul României și Comisia Europeană, în timp ce proiectele sunt propuse de autoritățile publice, locale sau centrale, regiile autonome, alte institutii de stat; se contractează lucrări/servicii necesare implementării proiectelor pentru a accesa fondurile alocate pentru proiectele respective); c) **fonduri** (fluxuri monetare circulând prin viramente bancare; deținătorul fondurilor le alocă pentru realizarea obiectivelor economico-sociale în cauză).

În acest ultim caz, accesul la fondurile europene implică mai multe etape: - lansarea publico de către autoritatea publică desemnată să gestioneze anumite programe europene a apelurilor de propuneri de proiecte (site-ul www.infoeurope.ro, de exemplu); se pune la dispoziție "Ghidul solicitantului" specific: operațiunii în care se încadrează proiectul, domeniului și axei prioritare (modul de organizare a programului, de la particular la general); se stabilesc regulile pentru acceptarea proiectului și finanțarea acestuia: norme de eligibilitate privind solicitantii, tipul de proiect și activități, cheltuielile și bugetul; termenul limita și locul unde se depun propunerile de proiecte; documentele necesare (formulare, documente adiționale, studiu de fezabilitate/plan de afaceri-dacă este cazul- actele de constituite ale organizației beneficiare,s.a.);examinarea și evaluarea propunerilor de proiect, care sunt efectuate de comisiile constituite de organismul intermediar desemnat (locul unde a fost depus proiectul; evaluare în funcție de criteriile cuprinse în "Ghidul solicitantului" (relevanta față de domeniul proiectului, interesele grupului ținta și politicile U.E., indicatorii economiei, rezultatele anticipate, justificarea necesității etc.), criterii cuprinse în "Ghidul solicitantului"³ ; selecția proiectelor totalizând minimul de puncte necesar și anunțarea publică a acestora; semnarea contractului de finanțare între beneficiar și autoritatea de management care administrează programul european respectiv. Cum U.E. este cea mai importanta sursa de finanțare nerambursabila din țara noastră, punând la dispoziția celor interesați mai multe instrumente de finanțare nerambursabila (inclusiv cele reprezentate de programele comunitare PHARE, ISPA, SAPARD), asistența financiară acordată țării noastre de U.E, trebuie văzută în contextul relației dintre fondurile de preaderare și cele de postaderare. **(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârtac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 23-25)**

5.1. Instrumente de sprijin instituțional

O imagine grăitoare a momentului intervenției instrumentelor de sprijin instituțional este surprinsă în graficul de mai jos:

- Înainte de aderare;
- După aderare;
- Fonduri de pre-aderare;
- Fonduri structurale;
- Fondul de coeziune.²¹

5.2.1.Fondurile de pre-aderare reprezintă instrumente financiare înființate de către Uniunea Europeană pentru a veni în sprijinul pregătirii aderării țărilor candidate la UE, și anume:

- Programele Phare;
- Programul SAPARD;
- Fondurile ISPA;
- Programul CARDS;
- Programul MEDA;
- Programul de asistență tehnică TACIS.²²

(Sursa: Marinescu Virginia, Marinescu Emil, „*Uniunea Europeană–proiect și devenire*” , Prahova, Ed. ANTET XX PRESS, 2003. p.138.)

5.2.2. Fondurile structurale sunt gestionate de Comisia Europeană și au ca destinație:

- promovarea dezvoltării și ajustării structurale a regiunilor a căror dezvoltare a ramas în urmă;
- sprijinirea transformării economice și sociale a domeniilor care se confruntă cu dificultăți structurale;
- sprijinirea adaptării și modernizării educației, instruirii și ocupării forței de muncă.

Există patru tipuri de fonduri structurale prezente pe site-ul Parlamentului European, fiecare dintre acestea acoperind un domeniu tematic bine specificat.

5.2.3. Fondul de coeziune a fost înființat în 1994. Statele membre au acces la acest fond doar în condițiile în care PNB/locuitor se situează sub 90% din media Comunității. Fondul de coeziune finanțează proiecte de mediu și infrastructura de mare importanță în statele membre mai puțin dezvoltate ale Uniunii Europene. Fondul de coeziune finanțează acele proiecte selectate în concordanta cu strategia Fondului de coeziune.

5.3 Inițiative comunitare finanțate din Fonduri structurale reprezintă unul dintre cei mai importanți piloni ai sistemului de sprijin financiar în vederea aderării. 5,35% din sursele de finanțare ale Fondurilor Structurale au fost alocate acestor programe. Cel mai important obiectiv al Inițiativelor Comunitare este acela de a sustine abordări noi, inovatoare ce aparțin unor domenii diferite. Beneficiarii acestor tipuri de programe se angajează să facă cunoscute rezultatele proiectelor lor pentru a putea împărtăși din experiența lor statelor membre sau țărilor candidate.

- INTERREG (III) – oferă asistența transfrontaliera pentru programe de cooperare internațională și regională.

²¹ Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006, p. 10.

²²Marinescu Virginia, Marinescu Emil, „*Uniunea Europeană–proiect și devenire*” , Prahova: Ed. ANTET XX PRESS, 2003. p.138.

- Scopul EQUAL este acela de a ajuta la combaterea discriminării și a inegalităților de pe piața internațională a muncii.

- LEADER+ susține dezvoltarea zonelor rurale.

- Obiectivul URBAN (II) îl constituie refacerea economică și socială a zonelor cu un nivel de trai scăzut.

5.4. Programe comunitare reprezintă o serie de măsuri integrate acceptate de Comisia Europeană și al căror obiectiv îl reprezintă intensificarea cooperării dintre statele membre cu privire la politicile comunitare pentru o perioadă mai îndelungată de timp. Programele comunitare sunt:

Aceste fonduri vor trebui gestionate eficient și trebuie să ajungă acolo unde este nevoie pentru dezvoltare, finanțate de la bugetul general al Comunității. Inițial, doar organizațiile din țările membre puteau lua parte la programe. Începând cu 1993 pot participa la programe și organizații din țările candidate, însă doar prin achitarea unui onorariu anual către buget.

Programele comunitare au legătura cu aproape toate politicile comunitare. Comunitatea decide asupra tipului de program, a bugetului alocat și a duratei de viață a proiectului.

Dintre acestea:

* FP6 – Framework programme 6 / program cadru 6 - al șaselea program-cadru privind cercetarea și dezvoltarea tehnologică.

Dintre toate Programele comunitare, FP6 beneficiază de unul dintre cele mai mari bugete.

Obiectivul programului este acela de a pune bazele Zonei Europene pentru Cercetare, cu scopul de a face din Uniunea Europeană una din cele mai dinamice economii din lume, bazată pe „research & development” (cercetare – dezvoltare). Programul-cadru are trei componente: prima dintre ele beneficiază de cel mai mare buget și include activități de cercetare; a doua componentă are ca sarcină dezvoltarea și întărirea procesului de cercetare prin intermediul inovării, dezvoltării infrastructurii și creșterii mobilității. Ultima componentă are menirea de a ajusta la consolidarea bazelor Zonei Europene pentru Cercetare prin sprijinirea unei dezvoltări coerente a diferitelor activități și politici.

* LIFE III

* Energie inteligenta pentru toti

* Utilizarea sigura a Internet-ului

* IDA II

* eTen

* Cultura 2000

* Leonardo da Vinci II

* Socrates II

* eLearning

* Youth 2000

* Media Plus

* Customs 2007

* Fiscalis

* Programul Multi-anual pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii (IMM)

* Marco Polo

* Programul cadru de sanatate publica

* Daphne II

* *Egalitatea între sexe*

* *AGIS*

* *ARGO*

* *INTI*

Tendențe viitoare

Intr-un viitor foarte apropiat, vom vorbi despre:

- *instrumente de pre-aderare;*
- *programul de vecinătate;*
- *programe comunitare;*
- *inițiative comunitare.*

Noul instrument de pre-aderare (IPA) va înlocui instrumentele de pre-aderare existente (Phare, Ispa și Sapard).

IPA va avea cinci componente: asistența pentru tranziție și crearea de instituții (institution building), cooperare regională și transfrontalieră, dezvoltare rurală, dezvoltarea resurselor umane. Primele două componente se aplică atât statelor candidate, cât și celor potențiale candidate, iar ultimele trei se aplică statelor candidate, pregătindu-le pentru gestionarea fondurilor structurale după aderare.

Instrumentul European de Vecinătate și Parteneriat va completa programele existente de tip TACIS și MEDA, și se va axa pe activitățile de cooperare transfrontalieră și transnațională la granițele externe ale UE. Domeniile sprijinite vor fi: integrarea economică progresivă, o mai strânsă cooperare politică (inclusiv aproximare legislativă), întărirea capacității instituționale, participare la programe comunitare, dezvoltare de infrastructură comună.

Programe comunitare (prevăzute pentru perioada 2007-2013).

O privire de ansamblu asupra prezentului și viitorului celor mai ample programe comunitare, surprinde evoluția de mai jos:

- *FP 6 FP 7*
- *LIFE III LIFE +*

Programul de Competitivitate și Inovare (CIP)

- *Energie Inteligența pentru Europa CIP*
- *Altele:*

T Leonardo da Vinci II, 2000-2006

T Socrates II; 2000-2006

T Cultura 2000; 2000-2006

T Econtent Plus; 2005-2008

>> FP 7 continuă în bună măsură FP6, dar cu deosebiri de genul:

- *mai mult accent pe abordarea tematică;*
- *o creștere majoră de buget;*
- *o durată mai mare, mai multă flexibilitate;*
- *inclusiunea de câteva domenii noi (precum noua temă a securității și spațiului) și noi elemente în cadrul temelor existente;*
- *introducere de inițiative la scară mare;*
- *simplificarea procedurilor.*

În FP 7 se disting patru programe specifice:

- *Cooperare*
- *Oamenii*

- *Idei*

- *Capacități*

>> *LIFE III* >> are ca obiectiv contribuția la implementarea, actualizarea și dezvoltarea politicii comunitare de mediu și a legislației de mediu, în special în privința integrării politicii de mediu în celelalte politici, precum și la dezvoltarea durabilă a comunității. *LIFE III* va continua cu *LIFE + (2007-2013)* care va susține elaborarea și implementarea politicii comunitare de mediu și a legislației de mediu, ca o contribuție la promovarea dezvoltării durabile.

>> *Energie inteligentă pentru Europa* >> are ca obiective promovarea eficienței energiei (reducerea emisiei de CO₂ economisind 18% din rezerva de energie a UE până în 2010) și creșterea procentului surselor regenerabile de energie în consumul brut de energie la nivelul UE (12% până în 2010).

>> *Programul de Competitivitate și Inovare (CIP)* >> își propune pentru orizontul 2007-2013:

- _ încurajarea inovării și folosirii durabile a resurselor;

- _ asigurarea utilizării optime a tehnologiilor informaționale și comunicaționale;

- _ îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțări;

- _ stimularea reformelor economice și administrative .

>> *Leonardo da Vinci II* >> este un program de acțiune pentru implementarea unei politici comunitare de formare profesională care susține: dezvoltarea abilităților profesionale; asistența pentru intrarea pe piața muncii; formarea profesională; politici de educație permanentă.

>> *Socrates II* >> este un program educațional trans-european, disponibil doar pentru instituțiile educaționale. Principalele directive ale acestui program sunt:

- constituirea unei Europe a cunoașterii;

- promovarea educației permanente, încurajând accesul la educație pentru toți.

>> *Cultura 2000* >> este un program ce vizează promovarea dialogului cultural și a cunoașterii culturii europene, promovarea creativității și a diseminării; evidențierea diversității culturale; accesul îmbunătățit și participarea la cultură. Programul va continua cu *Cultura 2007* ce va susține:

- mobilitatea transnațională pentru toți cei ce lucrează în acest sector în UE;

- circulația transnațională a operelor de artă și a produselor culturale/artistice;

- dialog intelectual.

>> *E - Content Plus* >> este un program ce își propune pe durata 2005-2008 să faciliteze accesul la conținutul digital; să sporească calitatea conținutului cu metadate bine definite; să întărească cooperarea între grupurile de interes în domeniul conținutului digital.

(Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006. P. 10-13.)

Evaluare comparativă a proiectelor de sprijin instituțional versus programele comunitare; evaluarea propunerilor de proiecte în cadrul programelor comunitare²³

Proiectele de sprijin instituțional și programe comunitare se construiesc pe urmatoarele elemente generale, care analizate conduc la desprinderea unor asemănări/ deosebiri interesante:

²³ Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene , București:Editura Fundatia România de Măine, 2006.

- A) Sfera de cuprindere;
- B) Suport instituțional;
- C) Beneficiari;
- D) Programarea;
- E) Apeluri, idei;
- F) Pachetul de solicitare;
- G) Aspecte administrative;
- H) Aspecte tehnice;
- I) Parteneri;
- J) Câteva aspecte fundamentale;
- K) Proiecte de finanțare;
- L) Evaluare;
- M) Criterii fundamentale pentru evaluare;
- N) Semnarea contractului;
- O) Monitorizarea.

Subiectul a fost detaliat în acest capitol al cursului pentru a înlătura orice banuală /critică, cum că aprecierea proiectelor ar putea introduce un anumit grad de subiectivism. Iată câteva argumente ce susțin afirmația:

- Fiecare program comunitar este anunțat printr-un apel public;
- Evaluatorii (care nu sunt de profesie evaluatori) sunt selectați dintr-o bază nominală ce conține zeci de mii de înregistrări;
- Înainte de procesul de evaluare în sine, administrația UE verifică formal dacă proiectul îndeplinește criteriile de eligibilitate

Procesul de evaluare are mai multe etape:

- 1) informarea evaluatorilor;
- 2) evaluarea individuală;

Evaluarea individuală are drept rezultate:

- punctajul total, comentarii globale (puncte tari / slabe);
- recomandarea (sau nu) ca proiectul să fie finanțat.

3) Reuniuni de consens au loc în scopul obținerii consensului pentru fiecare criteriu (inclusiv explicația și justificarea), când punctajele mai mari sau mai mici ale experților trebuie justificate.

Punctajul de consens NU este media matematică a punctajului evaluatorilor individuali, ci ESTE UN CONSENS.

- 4) Reuniuni ale grupului.

Comisia de evaluare pregătește următoarele liste:

- lista propunerilor eligibile în ordinea punctajului (propuneri ce îndeplinesc pragurile);
- lista propunerilor pentru care poate începe procesul de negociere, luând în calcul fondul total disponibil pentru grupul respectiv;
- lista de rezervă (în caz de retragere, dacă negocierea nu are succes);
 - lista propunerilor respinse.

Sursa: Daniela Stefanescu. Managementul proiectelor europene, București: Editura Fundatia România de Măine, 2006.p. 14-15.

Fondul de Coeziune (FC) este instrument financiar al politicii de solidaritate, reglementat prin Regulamentul nr. 1084/2006 al Consiliului Uniunii Europene, prin care se finanțează proiecte în domeniul protecției mediului și rețelelor de transport transeuropene, proiecte în domeniul dezvoltării durabile precum și proiecte care vizează îmbunătățirea managementului traficului aerian și rutier, modernizarea transportului urban, dezvoltarea și modernizarea transportului multimodal. (Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 23-25)

În ceea ce privește obiectivele prioritare ale Fondurilor Structurale pentru perioada 2007-2013, acestea sunt reglementate prin Regulamentul Consiliului (EC) nr. 1083/2006 din 11 Iulie 2006:

a) Obiectivul Convergența (promovează dezvoltarea și ajustările structurale ale regiunilor care înregistrează întârzieri în dezvoltare); este finanțat prin FEDR, FSE, FC; acoperă zone NUTS nivel II (nivel-regiune), al căror PIB pe locuitor este sub 75% din media UE. Obiectivul Competitivitate regională și ocuparea forței de muncă (sprijină regiunile care nu sunt eligibile pentru obiectivul Convergența; este finanțat de FEDR și FSE; acoperă zonele NUTS nivel III/nivel-județ sau mai mici, inclusiv zone cu schimbări socio-economice în sectoarele industrial și de servicii, zone rurale în declin, zone urbane în dificultate și zone dependente de pescuit.

c) Obiectivul Cooperare teritorială europeană (sprijină regiuni, județe și zone transnațional; este finanțat de FEDR; acoperă zonele NUTS nivel III/nivel-județ care sunt granițe interne ale UE, precum și anumite granițe externe.

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 27)

Dupa cum este cunoscut, Orientările Strategice pentru Coeziune economică, socială și teritorială constituie un cadru general unitar pentru toate Statele Membre ale U.E. în vederea pregătirii documentelor programatice pentru FSC pentru perioada 2007-2013 (Cadru Strategic National de Referință și Programele Operationale). Aceste linii directoare pentru Coeziune au în vedere rolul politicii de coeziune în implementarea politicilor U.E., coerente cu Agenda Lisabona. Cât privește „Principiile de programare ale Fondurilor Structurale și de Coeziune”, acestea sunt următoarele:

A. Complementaritate (acțiunile comunitare trebuie să fie complementare sau să contribuie la operațiunile naționale corespondente).

B. Parteneriat (acțiunile comunitare trebuie realizate printr-o strânsă consultare între Comisie și Statele Membre, împreună cu autorități și organisme numite de Statele Membre, cum ar fi autorități regionale și locale, parteneri economiei și sociali; parteneriatul trebuie să acopere pregătirea, finanțarea, monitorizarea și evaluarea asistenței financiare; Statele Membre trebuie să asigure asocierea partenerilor relevanți la diferite stadii ale programării).

C. Subsidiaritate (*Fondurile Structurale nu sunt direct alocate proiectelor alese de Comisie. Principalele priorități ale programului de dezvoltare sunt definite de autorități naționale/regionale în cooperare cu Comisia, dar alegerea proiectelor și managementul lor sunt sub responsabilitatea exclusivă a autorităților naționale și regionale*).

D. Adăitionalitate (*ajutorul comunitar nu poate înlocui cheltuieli structurale publice sau altele echivalente ale Statelor Membre; bugetele programului pot include atât fonduri UE cât și fonduri naționale din surse publice sau private*).

E. Compatibilitate (*operațiunile finanțate de Fonduri Structurale trebuie să fie în conformitate cu prevederile Tratatului UE, precum și cu politicile și acțiunile UE, inclusiv regulile privind concurența, achizițiile publice, protecția mediului, promovarea egalității între bărbați și femei*).

F. Programare (*acțiunea comună a UE și a Statelor Membre trebuie să fie implementate pe o bază multianuală printr-un proces de organizare, luare de decizii și finanțare bazat pe formularea de strategii integrate și coerente multi-aniuale și definirea de obiective concrete*).

G. Concentrare (*Fondurile Structurale sunt concentrate pe câteva obiective prioritare; de fapt, o mare parte a acestora acoperă un număr limitat de zone, care au nevoie de sprijin pentru dezvoltarea lor, iar resursele rămase sunt dedicate anumitor grupuri sociale care se confruntă cu dificultăți în toată Uniunea Europeană, pentru a satisface criteriile geografice speciale*).

Este important de reținut ce în mod complementar acțiunilor susținute din Instrumentele Structurale, sunt susținute totodată și investiții în domeniul dezvoltării rurale și pescuitului, prin fonduri europene complementare Fondurilor Structurale și de Coeziune", respectiv următoarele instrumente:

a) *Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR), care finanțează investiții pentru creșterea competitivității în agricultură și silvicultură, protecția mediului, ameliorarea calității vieții și diversificarea activităților economice în spațiul rural;*

b) *Fondul European pentru Pescuit (FEP), care susține dezvoltarea durabilă a sectorului de pescuit și a zonelor de coaste unde acest sector este preponderent.*

Deoarece țării noastre, ca Stat Membru al U.E. i s-au repartizat substanțiate fonduri benești pentru a fi investite în vederea realizării obiectivelor politicii de coeziune economice și sociale și a politicii regionale pe teritoriul României, persoanele juridice de drept public sau de drept privat, precum și persoanele fizice autorizate pot solicita finanțarea unui proiect din fonduri nerambursabile. Ca o garanție a succesului ținând la 100% din momentul în care s-a aprobat o propunere de proiect, U.E. are însă propriile mecanisme de siguranță pentru a evita investirea banilor în afaceri care nu merg sau care vor funcționa pe o perioadă scurtă de timp. Cum procesul obținerii finanțării europene este unul complex, acesta poate deveni mai simplu dacă solicitantul știe exact ce să facă și unde să se ducă, iar în acest sens lucrarea prezentă oferă oportunitatea identificării fiecărui pas necesar a fi urmat pentru a obține finanțarea dorită pentru un anumit proiect.

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structurale ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 28-30)

Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR)

Dupa cum precizeaza art. 160 din Tratat, Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR/FEDER) este destinat să redreseze principalele dezechilibre regionale din Comunitate, contribuind la reducerea diferenței între nivelurile de dezvoltare a diferitelor regiuni și la recuperarea decalajului de catre regiunile cele mai puțin favorizate, inclusiv zonele rurale și urbane, zonele industriale în declin, precum și regiunile afectate de un handicap geografic sau natural, zonele muntoase, zonele cu densitate mica a populației și regiunile de frontiera. **În** acest sens este esențială, pentru punerea în aplicare efectivă și eficientă a acțiunilor susținute de FEDER, o bună guvernare și un parteneriat între stakeholderi. Obiectivul FEDR constă în consolidarea coeziunii economice și sociale în UE prin diminuarea dezechilibrelor regionale, finanțând: ajutoare directe pentru investițiile în întreprinderi (în special, IMM-uri) **în** vederea creării de locuri de muncă durabile; infrastructuri legate, în special, de cercetare și inovare, telecomunicații, mediu, energie și transporturi; instrumente financiare (fond de capital de risc, fond de dezvoltare regională etc.) destinate să sprijine dezvoltarea regională și locală și să favorizeze cooperarea între orașe și regiuni; măsuri de asistență tehnică.

O atenție deosebită este acordată de FEDR caracteristicilor specifice teritoriale, acțiunile întreprinse în cadrul FEDR încercând să atenueze problemele economice, sociale și ecologice cu care se confrunta mediile urbane. Zonele cu handicapuri geografice sau naturale (regiunile insulare, zonele muntoase sau zonele cu densitate mică a populației) beneficiază de un tratament privilegiat, iar zonele ultraperiferice beneficiază și ele de un ajutor specific al FEDR pentru a compensa dezavantajele determinate de îndepărtarea lor geografică. Obiectivul principal al FEDR este de a asigura asistența financiară în scopul corectării principalelor decalaje între nivelurile de dezvoltare a diferitelor regiuni²⁴. Pentru intervenția FEDR măsurile admisibile sunt adaptate la obiectivele și prioritățile politicii de coeziune. FEDR susține, în principal, următoarele sectoare:

- mediul productiv, în special pentru dezvoltarea competitivității și investițiilor durabile ale întreprinderilor mici și mijlocii, și pentru creșterea capacității de atracție a regiunilor prin intermediul potențialului infrastructurii lor;
- cercetarea și dezvoltarea tehnologică în scopul favorizării dezvoltării de noi tehnologii;
- dezvoltarea societății informaționale;
- dezvoltarea turismului și a investițiilor în patrimoniul cultural, inclusiv protecția acestuia și a celui natural, cu condiția de a crea locuri de munca;
- protecția și ameliorarea mediului ținând cont de principiul precauției și acțiunile preventive în sprijinul dezvoltării economice, utilizării depline și eficiente a energiei și dezvoltarea surselor de energie regenerabile;
- susținerea egalității șanselor între bărbați și femei prin crearea de întreprinderi și infrastructuri de servicii care să faciliteze concilierea dintre viața de familie și cea profesională.

Dupa cum este cunoscut, Comisia Europeana a aprobat la data de 12 iulie 2007 programul operațional pentru Romania pentru perioada 2007-2013 cofinanțat de Fondul European de Dezvoltare Regionala (FEDR), denumit „Programul Operațional Regional” (POR). Bugetul total al programului fiind de aproximativ 4,38 miliarde de euro, iar sprijinul

financiar acordat de Comunitate se ridică la 3,7 miliarde de euro (aproximativ 19% din totalul fondurilor europene investite în România în cadrul politicii de coeziune 2007-2013).

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structurale ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 30-31)

Fondul Social European (FSE)

Coeziunea economică și socială este și va fi o dimensiune esențială a politicii UE, politica de coeziune a UE fiind finanțată prin două instrumente structurale: fondurile structurale (Fondul Social European și Fondul European de Dezvoltare Regională) și fondul de coeziune (FC).

*Fondul Social European este unul dintre fondurile structurale create pentru a reduce diferențele de dezvoltare existente între Statele Membre și regiunile Uniunii Europene și de a le ajuta să atingă un nivel de trai cât mai ridicat. Creat în 1958, Fondul Social European (constituind încă de la început principalul instrument al politicii sociale comunitare) este primul fond structural constituit, reprezentând instrumentul financiar prin care se implementează Strategia Europeană de Ocupare, având ca obiectiv crearea de locuri de muncă mai bune și furnizarea de abilități și competențe superioare persoanelor angajate sau celor aflate în căutarea unui loc de muncă. FSE finanțează, cu prioritate, proiecte care **su** sprijină creșterea adaptabilității forței de muncă și a întreprinderilor, scăderea ratei șomajului, promovarea incluziunii sociale, extinderea și îmbunătățirea investițiilor în capitalul uman (educație și formare profesională) și întărirea capacității instituționale și a eficienței administrațiilor publice și serviciilor publice la nivel național, regional și local³⁹. Totodată, în regiunile mai puțin dezvoltate (înscrise sub obiectivul Convergența, cu un PIB pe cap de locuitor de 75 % din media UE), FSE susține: investițiile în capital uman, în special prin îmbunătățirea sistemelor de educație și formare; acțiunile având drept scop dezvoltarea capacității instituționale și a eficienței administrațiilor publice, la nivel național, regional sau local.*

Sprijinul FSE se poate acorda însă doar cu respectarea unor principii cum sunt:

a) Parteneriatul (FSE susținând, în vederea obținerii unui impact sporit al rezultatelor sale, aplicarea "principiului parteneriatului" între toți actorii socio-economici relevanți implicați, începând cu perioada de programare și continuând cu implementarea și evaluarea modului de utilizare a sprijinului financiar al UE).

b) Acțiuni inovative și inițiative transnaționale (FSE susține, începând cu principiile promovate în cadrul inițiativei comunitare EQUAL 2000 - 20006, includerea acțiunilor inovative și a inițiativelor transnaționale printre acțiunile de finanțat prin programele operaționale, operațiuni permițând colaborarea între autorități publice, partenerii sociali, reprezentanții societății civile, în scopul promovării schimbului de bune practici în domeniul dezvoltării resurselor umane).

c) Șanse egale (o prioritate actuală a politicilor U.E. este reprezentată de promovarea egalității de șanse, conform art. 16 din Regulamentul Consiliului Europe! nr. 1083/11.07.2006 privind prevederile generale pentru Fondul European de Dezvoltare Regională, Fondul Social European și Fondul de Coeziune; ca urmare, atunci când se elaborează un proiect, se ține cont de diferențele nevoi ale grupurilor de persoane care beneficiază de rezultatele implementării acestuia, solicitantul de fonduri europene trebuind să aibă în vedere ca obiectivele referitoare la

egalitatea de șanse și nediscriminarea, pe care și le-a propus să fie: specifice, măsurabile, realizabile, delimitate în timp, conforme cu reglementările legale.

Dacă FSE⁴⁰ sprijin investițiile în capitalul uman, dezvoltarea și formarea profesională a resurselor umane, în concordanță cu Strategia Europeană pentru Ocupare revizuită, FEDR/FEDER sprijina investiții în infrastructură și scheme de granturi pentru întreprinderi mici și mijlocii, cercetare și dezvoltare, transfer tehnologic, construcție instituționale și asistență tehnică. În ceea ce privește \axa noastră, FSE susține dezvoltarea capitalului uman și creșterea competitivității acestuia pe piața muncii prin asigurarea oportunităților egale de învățare pe tot parcursul vieții și dezvoltarea unei piețe a muncii moderne, flexibile și incluzive care să conducă, până în 2015, la integrarea durabilă pe piața muncii a 900.000 de persoane.

Se cuvine a face și precizarea că FSE sprijina investigate în dezvoltarea resurselor umane direcționate către următoarele priorități:

a) Creșterea adaptabilității forței de muncă, întreprinderilor și antreprenorilor pentru sprijinirea schimbărilor economice prin: promovarea învățării pe tot parcursul vieții și creșterea investițiilor în capitalul uman pentru asigurarea accesului la formare, dezvoltarea calificărilor și competențelor profesionale, diseminarea mijloacelor TIC, e-learning, promovarea antreprenoriatului și inovației, precum și inițierea de afaceri; elaborarea și diseminarea unor forme inovative și mai productive de organizare a muncii, identificarea competențelor și profesiilor cerute pe piața muncii, dezvoltarea serviciilor de sprijin pentru ocupare și formare.

b) Incurajarea accesului la ocupare și incluziune sustenabilă pe piața muncii pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă și a celor inactive, precum și prevenirea șomajului în special în rândul somerilor pe termen lung și a tinerilor prin: implementarea măsurilor active și preventive cum ar fi formarea personalizată, cautarea unui loc de muncă, reorientare și inițiere de afaceri; accesul la piața forței de muncă prin creșterea participării femeilor, a migraților; modernizarea și consolidarea instituțiilor și serviciilor publice de ocupare.

c) Sprijinirea incluziunii sociale în rândul persoanelor dezavantajate în vederea susținerii integrității lor în munca și combaterea tuturor formelor de discriminare pe piața muncii prin: integrarea și (re)inserția pe piața muncii a persoanelor dezavantajate prin măsuri de ocupare în domeniul economiei sociale, facilitarea accesului la educație și formare profesională; diversitatea la locul de muncă și combaterea discriminării pe piața muncii.

d) Extinderea și îmbunătățirea investiției în capitalul uman prin elaborarea și implementarea reformelor în sistemele de educație și formare precum și crearea de rețele între instituții de învățământ superior, centre de cercetare și dezvoltare și întreprinderi.

e) Promovarea parteneriatelor la nivel național, local și transnațional prin colaborarea actorilor relevanți pentru sprijinirea reformelor în domeniul ocupării și a incluziunii pe piața muncii.

În cadrul obiectivului Convergența, intervențiile FSE susțin extinderea și îmbunătățirea investiției în capitalul uman prin: dezvoltarea și implementarea de reforme în educație și formare pentru a răspunde priorităților unei societăți bazate pe cunoaștere și a necesității de învățare pe tot parcursul vieții; creșterea participării în educație și formare inițială și continuă, inclusiv prin acțiuni de reducere a abandonului școlar, egalitate de șanse și creșterea accesului și calității în educație și formare; dezvoltarea potențialului uman în cercetare și inovare, prin studii post-universitare și formarea cercetătorilor. FES sprijină în același timp și acțiunile

transnaționale și interregionale prin schimbul de informații, experiențe, rezultate și bune practici.

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 31-33)

Fondul de coeziune (FC)

Dupa cum am arătat anterior, Fondul de Coeziune (FC) este un instrument financiar al politicii de solidaritate, creat de Tratatul de la Maastricht în 1992 pentru a furniza contribuția financiară necesară proiectelor din domeniul mediului și a rețelelor trans-europene de infrastructura de transport. FC este reglementat prin Regulamentul nr. 1084/2006 al Consiliului Uniunii Europene, prin care se finanțează proiecte în domeniul protecției mediului și rețelelor de transport transeuropene, proiecte în domeniul dezvoltării durabile precum și proiecte care vizează îmbunătățirea managementului traficului aerian și rutier, modernizarea transportului urban, dezvoltarea și modernizarea transportului multimodal.

FC este rezervat Statelor Membre care au introdus "programul de convergență" și al caror PIB pe locuitor este sub 90% din media Comunității. Spre deosebire de Fondurile Structurale amintite anterior, FC nu cofinanțează programe, ci furnizează finanțare directă pentru proiecte individuale clar identificate de la bun început. Comisia Europeană este cea care ia decizia de a finanța un proiect, în acord cu Statul Membru beneficiar, în timp ce proiectele sunt administrate de autorități naționale și supervizate de un Comitet de Monitorizare.

Cât privește domeniile de intervenție ale acestui instrument financiar, acestea sunt: rețelele trans-europene de transport, în special proiecte prioritare de interes european identificate în Decizia nr. 1692/96/EC; proiecte majore de infrastructură de mediu; domenii care se pot dezvolta durabil și care prezintă beneficii evidente în ceea ce privește protecția mediului (eficiența energetică și energie regenerabilă, sisteme de transport în afara coridoarelor europene, căi ferate, transport fluvial și maritim, sisteme de transport intermodal și interoperabili urban și transport public ecologic).

Este important a sublinia că: rata maximă de finanțare prin Fondul de Coeziune este de 85% din cheltuielile publice pe proiect, FC intervenind pe ansamblul teritoriului național pentru a cofinanța proiecte mari în materie de mediu și rețele trans-europene de transport, permițând astfel ca aceste costuri ale lucrărilor să nu perturbe eforturile bugetare interne necesare satisfacerii exigențelor Uniunii Economice și Monetare (FC ajutând țările respective să se conformeze normelor europene în aceste domenii); din sfera activităților eligibile nu fac parte dobânzile la credite, achiziționarea de terenuri într-un cuantum mai mare de 10% din cheltuielile totale eligibile pentru activitatea respectivă, construct de locuințe, dezactivarea stațiilor de energie nucleară, TVA recuperabil. În cazul în care un stat membru care înregistrează un deficit public excesiv nu a pus capăt situației sau acțiunile întreprinse se dovedesc a fi necorespunzătoare, se produce suspendarea asistenței financiare furnizate prin intermediul FC, prin decizia Consiliului Uniunii Europene (hotărând cu majoritate calificată).

FC⁴¹ ajută Statele Membre cu un produs național brut (PNB) pe cap de locuitor de mai puțin de 90% din media comunitară, așa cum s-a văzut mai sus, să-și reducă diferențele dintre nivelurile de dezvoltare economică și socială și să-și stabilizeze economiile. Sunt susținute acțiuni în cadrul obiectivului „Convergență”, aflate sub incidența aceluiași reguli de

programare, de gestionare și de control ca în cazul FSE și FEDR. Pentru perioada 2007-2013, FC se adresează următoarelor țări: Bulgaria, Cipru, Estonia, Grecia, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Portugalia, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia și Ungaria.

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structurale ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 33-34)

Accesarea fondurilor structurale

Orice solicitant de finanțări din fonduri structurale trebuie să aibă în vedere cerințele pe care trebuie să le respecte proiectul, respectiv ca acesta: să fie relevant (să se ocupe de problemele reale ale beneficiarilor vizați și să contribuie în mod semnificativ la obiectivele de dezvoltare pe termen lung), să fie eficient (rezultatele să fie realizate la un cost rezonabil), să fie eficace (rezultatele să contribuie în mod direct la realizarea scopului proiectului), să aibă impact (să genereze, prin îndeplinirea scopului său, schimbări asupra mediului în care este desfășurat), să fie durabil (beneficiile produse de proiect să se mențină/să se dezvolte și după încetarea finanțării).

Fiecare aplicant are oportunitatea de a alege domeniul major de intervenție și operațiunea considerate ca potrivită pentru a depune un proiect către AM. Accesând Fondurile Structurale, beneficiarul își asumă un angajament contractual, cu prevederi și termene de realizare stricte, nerespectarea acestora ducând la dezangajarea automată (regula "N+2") de către Comisia Europeană (CE) a sumelor alocate Conform regulii N+2 / N+3,⁴² o regulă importantă pentru managementul financiar al programelor finanțate prin fonduri de la Uniunea Europeană, banii puși la dispoziție de CE în acest context nu pot să stea la dispoziția Statului Membru pe un termen nedeterminat, existând un termen-limită pînă la care aceste sume pot fi cheltuite. Chiar dacă ne aflăm în situația unei alocări multianuale, aceasta nu înseamnă că statul membru cheltuiește suma alocată după cum vrea în acea perioadă de șapte ani, ci există și o alocare anuală cunoscută de la început și clar definită pentru fiecare PO, sumele fiind contractate în limita respectivei alocări anuale. Mențiunea "N+3" este importantă deoarece, în actuala perioadă de programare 2007-2013, CE a făcut un amendament de la regula (pentru alocările financiare aferente anilor 2007-2010 în cazul României și al Bulgariei și al celor 10 state aderente în 2004 la UE), angajamentul Comisiei susținând alocarea anuală a unei părți din resursele bugetare ale Comunității. Alocarea respectivă are loc în anul N și în fiecare an următor, care, în baza regulii N+2/N+3, va deveni următorul an N. Astfel, la data de 31 decembrie a anului N+2/N+3 angajamentul de piață va fi întrerupt, ceea ce înseamnă că Statul Membru care înaintează cererile de piață pentru sume mai mici decât alocarea anuală din bugetul comunității va pierde în mod irevocabil diferența de sumă. Este foarte important de avut în vedere aceste aspecte, pentru că: deși regula se aplică la nivel de program, realizarea acesteia depinde de numărul de proiecte contractate și - mai important - de numărul de proiecte care efectiv cheltuie banii contractați; chiar dacă proiectele sunt contractate din timp, dacă beneficiarii nu reușesc să se încadreze în grafic, să cheltuie banii propuși și să facă cereri de rambursare, banii respectivi nefiind cheltuiți pînă la termenul limită, atunci toți acești bani se pierd.

De ținut cont că fondurile europene post aderare se accesează de către fiecare beneficiar numai după ce a efectuat toate cheltuielile în cadrul proiectului, iar acestea au fost declarate

eligibile (decontare post-factum). Proiectele eligibile a fi finanțate sunt selectate prin licitații publice, punându-se accentul pe competitivitatea și sustenabilitatea acestora, în acest sens, pentru calificarea proiectelor de calitate, în conformitate cu prioritățile de dezvoltare menționate în documentele naționale de programare, fund decisivă analiza cost- beneficiu. Sunt necesare în context și câteva clarificări legate de managementul financiar. Organismele implicate în managementul financiar sunt următoarele: Autoritatea de management (AM) și Organismele Intermediare (OI); Autoritatea de Certificare (AC); Autoritatea de Audit (AA), Unitatea de plăți; Beneficiarul final. Cît privește angajamentele bugetare, acestea se realizează anual pentru fiecare Fond și pentru fiecare Obiectiv, primul angajament fund înainte de aprobarea definitivă a PO, iar următoarele luându-se înainte de data de 30 aprilie a fiecărui an. Până la data de 30 septembrie se fac realocări în funcție de rezerva de alocare națională a fiecărui Stat Membru al UE. în ceea ce privește formele de piață, acestea sunt următoarele: prefinanțare, plăți intermediare (cu aplicarea cofmantării), plata finală.²⁵

(Sursa: Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 34-36).

Concluzii

Problema cercetării și predării managementului adecvat al proiectelor europene, în contextul actual, prezintă un imperativ și o provocare perpetuă pentru mediul academic universitar.

Această lucrare încearcă să vină în întâmpinarea cerințelor studenților de a avea mai multe informații cu privire managementul proiectelor, în special proiectelor comunitare.

Notele de curs reprezintă o sinteză a materialelor prezentate în bibliografie.

Autorul a urmărit realizarea următoarelor obiective:

1. Realizarea unei cercetări științifice în domeniu;
2. Realizarea unui ghid practic cu caracterul aplicativ al lucrării în cauză;

Notele de curs cu titlul „Managementul proiectelor europene” constituie o încercare de a extinde literatura managerială în mediul universitar.

²⁵ Purcărea V.L., Popa F., Postelnicu R., Purcărea I., Rațiu M.P., Purcărea A., Ionescu A., Albu N., Smedescu D., Moldovan C., Oancea Dm., Popârțac D., Radu A., Managementul proiectului de accesare a fondurilor structural ale Uniunii Europene. București: Ed. Universitară Carol Davila, 2009. p. 34-36)

BIBLIOGRAFIA SELECTIVĂ

1. Dennis Lock. Management de proiect. București. Ed. Codecs, 2000;
 2. Constantin Mircea Duică, *Managementul proiectul*. Târgoviște. Bibliotheca, 2009;
 3. Ciocoiu, Nadia, *Managementul riscului. Teorii, practici, metodologii*, Editura ASE, Bucuresti, 2008
 4. Bodea C. *Managementul proiectelor*. Glosar, Editura economică, București, 2002.
 5. Ion Vasilescu. *Managementul proiectelor: curs postuniversitar de masterat*. Brașov, Infomarket, 2008;
 6. Ion Vasilescu – *Pregătirea, evaluarea și auditul proiectelor*, Ed. Efiction Press, București, 2006.
 7. Ion, Vasilescu, *Managementul proiectelor*, Ed. Efiction Press, Bucuresti, 2005.
 8. Chiril Sorocean. Managementul proiectelor (identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău. Ed. Evrica, 2004.
 9. Victor Lorin de Purcarea. Managementul proiectului de accesare a fondurilor structurale ale Uniunii Europene. București. Ed. „Carol Davila”, 2009.
 10. D., Stăfănescu, *Managementul proiectelor europene*, Ed. Fundației România de Măine,
 11. Bucuresti, 2005.
 12. Cezar Scarlat, *Managementul proiectelor si resursele umane*, Ed. Bren, Bucuresti, 2003.
 13. Adriana, Ritt, *Comunicare în managementul proiectelor*, Ed. Mirton, Timisoara, 2003.
 14. Dumitru Nedelcu, *Managementul proiectelor, aspecte teoretice si practice*, Ed. Politehniun,Iasi, 2005.
 15. Corneliu, Neagu, *Managementul operațional al proiectelor*, Editura Bren, Bucuresti, 2005.
 16. Paul, Marinescu, *Management de proiect*, Ed. Universității, Bucuresti, 2005.
 17. Serban, Iosifescu, *Relația între cultura organizațională si proiectele de cooperare europeană*,Bucuresti, 2006.
 18. Doru, Curteanu, *Managementul proiectelor publice*, Ed. Efiction Press, Bucuresti, 2005.
 19. S., Avasilicăi, *Dezvoltare si competitivitate prin proiecte*, Casa de Editură Venus, Iasi, 2004.
 20. Armenia Androniceanu, *Managementul proiectelor cu finanțare externă*, Ed. Universitară,Bucuresti, 2004.
 21. Dumitru, Oprea, *Managementul proiectelor europene*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iasi, 2005.
 22. Wolfgang Lessel, *Manegementul proiectelor*, Ed. All, Bucuresti, 2007.
- Literatura de specialitate:**
23. Bryson J. Planificarea strategică pentru organizații publice și non-profit. – Chișinău: ARC, 2002.

24. Bugetarea și elaborarea politicilor: lucrările SIGMA. –București, 2000.
25. Cojocaru Ș. Proiectul de intervenție în asistența socială. De la propunere de finanțare la proiectele individualizate de intervenție. Iași: Polirom, 2006, 240 p.;
26. Curaj A., ș.a. Practica managementului proiectelor. București: Ed. Economică, 2003, 208 p.;
27. Dobre E. Controlul și auditul proiectelor. București: Ed. Economică, 2009, 112 p.;
28. Elemente de management pentru autoritățile locale. –Chișinău: CODECS, 2003.
29. Fiehl J.F. Cum să ne realizăm proiectele. . Iași: Polirom, 2000, 160 p.;
30. Ghergut A., Ceobanu C. Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași: Polirom, 2009, 248 p.;
31. Ghidul liderului comunitar. –Chișinău: Contact, 2004.
32. Ghidul Primarului (coord. V.Popa, L.Chiriac, V.Mocanu). –Chișinău: Tehnologii Intelectuale, 2005.
33. Herbert S. Administrația publică. –Chișinău, 2003.
34. Instruire pentru aleșii locali, vol.I, II. –Chișinău: Cartier, 2002
35. Introducere în scrierea propunerilor de finanțare și managementul proiectelor. – Oradea: Ecotop, 2005.
36. Managementul granturilor, N15. // Seria de manuale de instruire în Managementul financiar pentru APL. / -Chișinău: Prut Internațional, 2002.
37. Matei L. Managementul dezvoltării locale. –București, 1999.
38. Mocanu M., Shcuster C. Managementul proiectelor. –București:ALL Beck, 2001.
39. Munteanu V. Managementul public local. –Iași, 2003.
40. Popescu C. Autonomia locală și integrarea europeană. – București, 1999.
41. Scarlat C., Galoiu H. Manual de instruire avansată în managementul proiectelor. – București, 2002.
42. Simionescu A., Buse F., Bud N. Managementul proiectelor. București: Ed. Economică, 2008, 430 p.;
43. Ștefan M. C. Proiecte și acțiuni de dezvoltare la nivelul comunităților. București: Ed. Economică, 2009, 158 p.;

**MINISTERUL EDUCAȚIEI AL REPUBLICII MOLDOVA
UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” BĂLȚI
FACULTATEA DE DREPT
CATEDRA DISCIPLINE SOCIOUMANISTICE**

CURRICULUM

LA DISCIPLINA

MANAGEMENTUL PROIECTELOR EUROPENE

**Autor Ion CIOBANU,
lector superior universitar**

BĂLȚI, 2011

Discutată la ședința
Catedrei Discipline Socio-Umanistice

La _____ 2010

Procesul verbal nr.

Aprobata la ședința Consiliului
Facultății Drept

La _____ 2010

Procesul verbal nr _____.

I. Preliminarii

Disciplina „**Managementul proiectelor europene**” constituie o disciplină relativ nouă, având un statut aparte în cadrul științelor umanistice. Ea îmbină evoluția istorică a statelor europene, accentuând schimbările de ordin politic și juridic care au parvenit de la fondarea construcției europene și până la cea contemporană.

Managementul proiectelor europene este disciplina care se asociază cu politologia, sociologia, jurisprudența etc. dar are propriul domeniu de studiu și terminologie științifică. În acest context, putem menționa și dreptul comunitar, ca ramură de drept ce derivă din noile realități socio-politice.

De altfel, cursul studiază fondarea comunității europene și cooperarea dintre acestea în cadrul proiectelor comune.

Disciplina presupune studierea proiectelor UE, dar accentul se pune pe analiza modalităților de colaborare interstatale sub diferite aspecte (proiecte științifice, culturale, economice, sociale etc.).

Republica Moldova este angajată în cadrul mai multor proiecte europene, fapt care determină, în mare parte, procesul de integrare europeană.

Intensificarea activităților de cooperare din ultimii ani dintre Uniunea Europeană și Republica Moldova denotă interesul deosebit pentru statul moldovean la momentul actual.

În acest context se poate evidenția lipsa materialelor didactice și disciplinelor în domeniu, fapt care prezintă dinamica relațiilor UE - Republica Moldova în mod insuficient.

Cursul în cauză are ca scop să completeze cunoștințele studenților prin prisma proiectelor finanțate de instituțiile europene.

Suportul teoretic și practic al disciplinei este asigurat prin cercetarea proiectelor deja implementate sau fiind în curs de realizare din Republica Moldova, dar și prin analiza literaturii în domeniu, apărute în Uniunea Europeană.

II. Obiectivele generale ale modulului disciplinei

Obiectivele principale ale cursului se rezumă la formarea viziunii eclecticice a studenților facultății de drept.

a. cunoștințe

- să definească noțiunile fundamentale ale disciplinei și raportul cu alte științe;
- să cunoască etapele dezvoltării statelor europene;
- să distingă orientările societăților în schimbare;
- să definească conceptele politico-juridice ce reglementează relațiile naționale (prin proiecte comunitare), dar și cu state terțe;
- să explice noțiunile fundamentale precum: proiect comunitar, beneficiar, destinatar, etc.
- să valorifice cunoștințele generale în domeniul proiectelor comunitare.

b. capacități

- să aprecieze relevanța disciplinei în cadrul formării profesionale;
- să distingă corect conexiunea dintre evoluția statelor europene și cooperarea lor prin intermediul proiectelor comune;
- să posede cunoștințe profunde privind aportul gânditorilor din domeniul cercetării și să facă distincție dintre ei;

- să aprecieze valoarea acestui curs și să-și formeze propriile sisteme de idei;

c. atitudini

- să stabilească locul și rolul disciplinei în cadrul științelor umanistice;
- să-și poată expune opiniile referitor la tema cercetării;
- să prezinte metodele de studiu a proiectelor comunitare;
- să aplice noțiunile fundamentale în elaborarea referatelor, proiectelor de cercetare etc.

III. Administrarea modulului/ disciplinei

Codul modulului în planul de învățământ	Anul de studii	Semestrul	Numărul de ore			Evaluarea		Responsabil de modul/disciplină
			C	S	L	Nr. de credite	Forma de evaluare	
	I	II	32	28	-	3	examen	Ion Ciobanu

IV. Tematica și repartizarea orientativă a orelor

a. Tematica și repartizarea orientativă a orelor la curs / prelegeri

N	Tema	Numărul de ore
1	Conceptualizarea disciplinei „managementul proiectelor europene”	2
2	definitii, caracteristici, domenii ale managementului proiectelor.	2
3	Etape și forme de elaborare și implementare a proiectelor europene.	4
4	Identificare si analiza proiectelor.	4
5	Managementul riscului . Tehnici de analiza a riscurilor.	4
6	clasificarea tipurilor de proiecte. Surse de finantare europeana.	4
7	Evaluarea propunerilor de proiecte în cadrul programelor comunitare.	4
8	Formatul Documentelor Proiectului.	4
9	Identificarea si practicarea abilitatilor pentru un management eficient proiectelor.	2

	.	
10	Definirea granturilor si învățarea procedurilor de atribuire a granturilor din partea Uniunii Europene pentru Republica Moldova. Perspective și strategii.	2

b. Tematica și repartizarea orientativă a orelor la seminar/laborator

N	Tema	Numărul de ore
1	Conceptualizarea disciplinei „managementul proiectelor europene”	2
2	Definirea ciclului de viață a unui proiect.	2
3	Identificarea si comentarea etapelor principale ale managementului de proiect .	2
4	Planificarea proiectelor: instrumente folosite in planificare; Monitorizarea si controlul proiectelor; Auditul si evaluarea proiectelor.	2
5	1.managementul riscurilor; 2. managementul informatiilor; 3. managementul timpului; 4. managementul costurilor; 5. managementul asigurarii calitatii; 6. managementul resurselor umane	4
6	Instrumente de preaderare, fonduri structurale, fond de coeziune;initiative comunitare; programe comunitare. 1.Fonduri nerambursabile inainte de aderare; 2. Fonduri nerambursabile post aderare.	2
7	Procesul de evaluare a proiectului. 1) informarea evaluatorilor; 2) evaluarea individuala.	4
8	Sumarul proiectului. 2. Cadrul general. 3. Analiza sectoriala si a problemelor. 4. Descrierea proiectului/programului. 5. Ipoteze, Riscuri si Flexibilitate. 6. Aranjamente privind Implementarea. 7. Factori de calitate. Anexa: Schema logica (finalizata sau schitata, în functie de faza).	4
9	1.planificarea organizationala; 2.recrutarea echipei; 3.dezvoltarea echipei de proiect. Strategii și programe.	2
10	Definirea granturilor si învățarea procedurilor de atribuire a	4

	granturilor din partea Uniunii Europene pentru Republica Moldova. Perspective și strategii.	
--	---	--

V. Obiective de referință și conținuturi

Obiectivele de referință	Conținuturi
<ul style="list-style-type: none"> - cunoașterea noțiunilor fundamentale precum și a obiectivelor principale ale disciplinei; - explicarea conceptului de proiect; - identificarea ideilor de proiecte; - planificarea proiectelor; - structurarea proiectelor europene; 	<p>Conceptualizarea disciplinei „managementul proiectelor europene”</p>
<ul style="list-style-type: none"> - definirea conceptului de <i>management</i> și <i>proiect</i>; - caracteristica disciplinei MP; - cunoașterea domeniilor MP. europene; <p>Principalele domenii ce trebuie luate în considerare atunci când se abordează managementul de proiect sunt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - managementul scopului proiectului; - managementul timpului; - managementul resurselor umane; - managementul altor resurse; - managementul riscului; - managementul informational; - - managementul calitatii. 	<p>definitii, caracteristici, domenii ale managementului proiectelor.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Etape și forme de elaborare și implementare a proiectelor europene: 1. Informatii de baza; 2. Obiective; 3. Descriere proiect; 4. Cadru institutional; 5. Buget; 6. Aranjamente de implementare; 7. Program de implementare; 8. Sanse egale; 9. Conditionalitate/ secventialitate; 10. Anexe. 	<p>Etape și forme de elaborare și implementare a proiectelor europene.</p>
<ul style="list-style-type: none"> -explicarea obiectivelor proiectelor de cooperare transfrontalieră și componentelor 	<p>Identificare si analiza proiectelor.</p>

<p>sale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • managementul ciclului de proiect; • identificare ideilor de proiecte și factorilor de interes; • analiza problemelor și identificarea obiectivelor; • planificarea acțiunilor; <p>-elaborarea bugetului proiectului identificarea, clasificarea instituțiilor și analiza proiectelor UE;</p>	
<p>- evidențierea factorilor de risc în procesul implementării proiectelor europene. - clasificarea tehnicilor de analiză a riscurilor.</p>	<p>Managementul riscului . Tehnici de analiza a riscurilor.</p>
<p>-cunoașterea surselor de finanțare europeană. Fondurile de preaderare reprezinta instrumente financiare înfiintate de catre Uniunea Europeana pentru a veni în sprijinul pregatirii aderarii tarilor candidate la UE, si anume:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programele Phare; - Programul SAPARD; - Fondurile ISPA; - Programul CARDS; - Programul MEDA; - Programul de asistenta tehnica TACIS. - definirea și explicarea programelor comunitare de acțiune în domeniul învățământului(Socrates, Leonardo Da Vinci, Tineret pentru Europa, Comenius, Gruntvig, Tempus, PC-7 etc.); - argumentarea necesității programelor de învățământ în procesul educațional al; - cunoașterea programelor operaționale la care Republica Moldova este parte(Programul operațional Comun România-Ucraina-RM n2007/2013), Programul Operațional Comun pentru Bazinul Mării Negre2007/2013, Programul de Cooperare Transnațională pentru Europa de Sud-Est 2007/2013; 	<p>clasificarea tipurilor de proiecte. Surse de finantare europeana.</p>
<p>- cunoașterea subiectelor pentru pregătirea în vederea evaluării finale precum:</p>	<p>Evaluarea propunerilor de proiecte în cadrul programelor comunitare.</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Reguli de baza pentru atribuire de contracte; 2. Tipologia contractelor (de servicii, de lucrari, cu furnizorii); 3. Proceduri de atribuire a contractelor; 4. Criterii de selectie si atribuire a contractelor/ Anularea contractelor; 5. Dimensiunea contractelor; 6. Termeni de referinta (ToRs) si specificatii tehnice: reguli, scop, continut 	
<ul style="list-style-type: none"> - Coordonatorul -Modelatorul (Cel Care Da Forma Ideilor) -Inovatorul (Omul Cu Ideile) -Monitorul/Evaluatorul -Cautatorul De Resurse -Implementatorul -Lucratorul În Cadrul Echipei -Finalizatorul 	identificarea si practicarea abilitatilor pentru un management eficiental proiectelor.
<ul style="list-style-type: none"> - reflectarea dinamicii relațiilor UE-Republica Moldova; - enumerarea și caracterizarea proiectelor. 	Definirea granturilor si învățarea procedurilor de atribuire a granturilor din partea Uniunii Europene pentru Republica Moldova. Perspective și strategii.

TEMATICA ORIENTATIVĂ A PROIECTELOR

1. Proiect în domeniul Agriculturii;
2. Proiect în domeniul de transporturi;
3. Proiect în domeniul cultural;
4. Proiect în domeniul educației și formării profesionale a tineretului;
 - a. Proiecte Tempus
 - b. Proiecte Erasmus
 - c. Jean Monnet
 - d. AUF
 - e. FP 7
5. Proiect în domeniul protecției mediului
 - a. Proiecte FISM
 - b. **Programul Operațional Comun România-Ucraina-Republica Moldova 2007-2013**
6. Proiect în domeniul social.
 - a. Proiecte FISM
 - b. Proiecte USAID
 - c. Proiecte SOROS
7. Proiect în domeniul politicii regionale(cooperare transfrontalieră);
8. Proiect în domeniul justiției și afacerilor interne;
9. Proiect în domeniul sănătății;
10. Proiect în domeniul cercetării științifice;
11. Proiect în domeniul noilor tehnologii industriale;
12. Proiect în domeniul politicii externe și de securitate comună;

Chestionar pentru examinare la disciplina “Managementul proiectelor europene”

1. Definiți obiectul și problematica disciplinei “Managementul proiectelor europene”;
2. Enumerați etapele elaborării și implementării proiectelor;
3. Definiți și clasificați proiectele finanțate de UE;
4. Definiți și explicați structura proiectelor UE;
5. Enumerați politicile comunitare ale UE;
6. Explicați specificul programelor comunitare în domeniul învățământului- Lifelong Learning Program;
7. Descrieți specificul proiectelor de cercetare J.Monnet
8. Enumerați programele comunitare la care Republica Moldova are acces;
9. Descrieți specificul proiectelor de cercetare FP7;
10. Determinați strategiile și programele de cooperare transfrontalieră a UE;
11. Enumerați și explicați specificul programelor de cooperare transfrontalieră la care Republica Moldova este parte;
12. Enumerați euroregiunile la care Republica Moldova este parte;
13. Descrieți tipurile de proiecte la care Republica Moldova este parte;
14. Descrieți dinamica relațiilor dintre Uniunea Europeană și Republica Moldova;
15. Apreciați perspectivele integrării Republicii Moldova în „Familia europeană”;

BIBLIOGRAFIE

BIBLIOGRAFIE GENERALĂ

1. Belli Nicolae, „România și Republica Moldova-un deceniu de colaborare științifică și economică”, vol.1, București, Ed Academia Română, 2001.
2. Marinescu Virginia, Marinescu Gheorghe Emil, *Uniunea Europeană. Proiect și devenire*, Pr. Ed. ANTET XX PRESS, 2002.
3. Pascariu Carmen Gabriela, „Uniunea Europeană: politici și piețe agricole”, București, ed Economica, 1999.
4. Osmochescu Eugen, „Dreptul Uniunii Europene”, Chișinău, Ed. ARC, 2003.
5. Marinescu Virginia, Marinescu Emil, „Uniunea Europeană-proiect și devenire” , Prahova, Ed. ANTET XX PRESS, 2003.
6. Foucher Michel, „L'Europe centrale et les Unions Europeennes, L'etude comparative Est-Ouest”.
7. Diaconu Ion, „Curs de drept internațional public”, București, Ed. Șansa-SRL, 1993.
8. Bari Ioan, „Conjunctura economiei mondiale”, București, Ed. Expert, 1997.
9. Carpinschi Anton, „Știința politicului”, Tratat Vol.1, Iași, Ed. Universității „A.I.Cuza”, 1998.
10. Florian Alexandru, „România în capcanele tranziției”, București, Ed. Diogene, 1999.
11. Jinga Ion, Popescu Andrei, „Integrarea europeană”, București, Ed Lumina Lex, 2000.
12. Pardea Gheorghe, „Unificarea europeană”, București, Ed. Europa Nova, 1995.
13. Pârvoțoiu Constantin, „Politici comerciale externe”, București, Universitatea Româno-Americană, 1993.
14. Roman Viorel, „România în Europa”, Ed. Tehnică, București, an 1994.
15. Strange Susan, „State și piețe”, București, Institutul European, 1997.
16. Profiroiu Marius, Popescu Irina, „politici europene”, București, Ed. Economică, 2003.
17. Marinescu Octavian, „Drept Comunitar ”, București, Ed. ALL, 1995.
18. Fuerea Augustin, „Instituțiile Uniunii Europene”, București, Ed. Universul Juridic, 2002.
19. Prodi Romano, „O viziune asupra Europei”, Iași, Ed. Polirom, 2001.
20. Predescu Bianca, „Drept instituțional comunitar”, Craiova, Ed. Cardinal, 1995.
21. Roșcovan Mihai, Bulat Veaceslav, Puntea Mariana, Miron Viorel, *Ghid de cooperare transfrontalieră*, -Ch.: Epigraf, 2010.
22. Savu Dana Victoria, „Integrarea europeană: dimensiuni și perspective”, București, Ed. Oscar Print, 1997.
23. Sută Nicolae, „Integrarea economică europeană”, București, Ed. Economică, 1995.
24. Ținca Ovidiu, „Drept social comunitar”, București, Ed. Lumina Lex, 2002.
25. Voiculescu Nicolae, „Drept și instituții sociale internaționale”, București, Ed. Pan-Publishing House, 1997.
26. Zlătescu Irina, „Drept instituțional european”, București, Ed Olimp, 1999.
27. Zorgbibe Charles, „Construcția europeană. Trecut, prezent, viitor”, București, Ed Trei, 1998.
28. Marga Andrei, „Filozofia unificării europene”, Cluj-Napoca, Ed. Studii europene, 1995.
29. Mazilu Dumitru, „Integrarea europeană. Drept comunitar și instituții europene”, București, Ed. Lumina Lex, 2002.

BIBLIOGRAFIA SELECTIVĂ

44. Dennis Lock. Management de proiect. București. Ed. Codecs, 2000;
45. Constantin Mircea Duică, *Managementul proiectul*. Târgoviște. Bibliotheca, 2009;
46. Ciocoiu, Nadia, *Managementul riscului. Teorii, practici, metodologii*, Editura ASE, Bucuresti, 2008
47. Bodea C. *Managementul proiectelor*. Glosar, Editura economică, București, 2002.
48. Ion Vasilescu. *Managementul proiectelor: curs postuniversitar de masterat*. Brașov, Infomarket, 2008;
49. Ion Vasilescu – *Pregătirea, evaluarea și auditul proiectelor*, Ed. Eficon Press, București, 2006.
50. Ion, Vasilescu, *Managementul proiectelor*, Ed. Eficon Press, Bucuresti, 2005.
51. Chiril Sorocean. Managementul proiectelor (identificarea surselor financiare și elaborarea proiectelor). Chișinău. Ed. Evrica, 2004.
52. Victor Lorin de Purcarea. Managementul proiectului de accesare a fondurilor structurale ale Uniunii Europene. București. Ed. „Carol Davila”, 2009.
53. D., Ștefănescu, *Managementul proiectelor europene*, Ed. Fundației România de Măine,
54. Bucuresti, 2005.
55. Cezar Șcarlat, *Managementul proiectelor si resursele umane*, Ed. Bren, Bucuresti, 2003.
56. Adriana, Ritt, *Comunicare în managementul proiectelor*, Ed. Mirton, Timisoara, 2003.
57. Dumitru Nedelcu, *Managementul proiectelor, aspecte teoretice si practice*, Ed. Politehniun,Iasi, 2005.
58. Corneliu, Neagu, *Managementul operațional al proiectelor*, Editura Bren, Bucuresti, 2005.
59. Paul, Marinescu, *Management de proiect*, Ed. Universității, Bucuresti, 2005.
60. Șerban, Iosifescu, *Relația între cultura organizațională si proiectele de cooperare europeană*,Bucuresti, 2006.
61. Doru, Curteanu, *Managementul proiectelor publice*, Ed. Eficon Press, Bucuresti, 2005.
62. S., Avasilicăi, *Dezvoltare si competitivitate prin proiecte*, Casa de Editură Venus, Iasi, 2004.
63. Armenia Androniceanu, *Managementul proiectelor cu finanțare externă*, Ed. Universitară,Bucuresti, 2004.
64. Dumitru, Oprea, *Managementul proiectelor europene*, Editura Universității Al. I. Cuza, Iasi, 2005.
65. Wolfgang Lessel, *Managementul proiectelor*, Ed. All, Bucuresti, 2007.

Literatura de specialitate:

66. Bryson J. Planificarea strategică pentru organizații publice și non-profit. – Chișinău: ARC, 2002.
67. Bugetarea și elaborarea politicilor: lucrările SIGMA. –București, 2000.
68. Cojocaru Ș. Proiectul de intervenție în asistența socială. De la propunere de finanțare la proiectele individualizate de intervenție. Iași: Polirom, 2006, 240 p.;
69. Curaj A., ș.a. Practica managementului proiectelor. București: Ed. Economică, 2003, 208 p.;
70. Dobre E. Controlul și auditul proiectelor. București: Ed. Economică, 2009, 112 p.;
71. Elemente de management pentru autoritățile locale. –Chișinău: CODECS, 2003.
72. Fiehl J.F. Cum să ne realizăm proiectele. . Iași: Polirom, 2000, 160 p.;
73. Ghergut A., Ceobanu C. Elaborarea și managementul proiectelor în serviciile educaționale. Ghid practic. Iași: Polirom, 2009, 248 p.;
74. Ghidul liderului comunitar. –Chișinău: Contact, 2004.
75. Ghidul Primarului (coord. V.Popa, L.Chiriac, V.Mocanu). –Chișinău: Tehnologii Intelectuale, 2005.
76. Herbert S. Administrația publică. –Chișinău, 2003.
77. Instruire pentru aleșii locali, vol.I, II. –Chișinău: Cartier, 2002
78. Introducere în scrierea propunerilor de finanțare și managementul proiectelor. – Oradea: Ecotop, 2005.
79. Managementul granturilor, N15. // Seria de manuale de instruire în Managementul financiar pentru APL. / -Chișinău: Prut Internațional, 2002.
80. Matei L. Managementul dezvoltării locale. –București, 1999.
81. Mocanu M., Shcuster C. Managementul proiectelor. –București:ALL Beck, 2001.
82. Munteanu V. Managementul public local. –Iași, 2003.
83. Popescu C. Autonomia locală și integrarea europeană. – București, 1999.
84. Scarlat C., Galoiu H. Manual de instruire avansată în managementul proiectelor. – București, 2002.
85. Simionescu A., Buse F., Bud N. Managementul proiectelor. București: Ed. Economică, 2008, 430 p.;
86. Ștefan M. C. Proiecte și acțiuni de dezvoltare la nivelul comunităților. București: Ed. Economică, 2009, 158 p.;

SURSE INTERNET

30. www.europa.eu.int
31. www.europa.eu.int
32. www.auf.md
33. www.soros.md
34. www.ussembassy.md