

**Conf. univ., dr. Tatiana  
GRIBINCEA**  
**Lect. univ., dr. Ion CIOBANU**  
**Ma. Daniel GOLOVCA**

**Elaborarea și implementarea  
proiectelor sociale**

*-Suport de curs-*

**APROBAT**  
proces-verbal nr. 5 din 29 februarie 2024,  
la ședința Senatului USPEE „Constatin Stere”,  
proces-verbal nr. 5 din 12 februarie 2024,  
la ședința Consiliului de Evaluare și Asigurare a  
Calității,  
USPEE „Constatin Stere”

ISBN: 978-9975-161-61-9

Bălți-2024

**FACULTATEA DE DREPT ȘI  
ȘTIINȚE SOCIALE  
CATEDRA DE ȘTIINȚE  
SOCIOUMANE ȘI ASISTENȚĂ  
SOCIALĂ**

**Elaborarea și implementarea  
proiectelor sociale**

*-Suport de curs-*

**Autori:**

**Tatiana GRIBINCEA**

Doctor în economie, conferențiar universitar

**Ion CIOBANU**

Doctor în drept, lector universitar

**Daniel GOLOVCA**

Magistru în științe administrative,

Șef adjunct al DRCS nr. 2 a IGSU al MAI

ISBN: 978-9975-161-61-9

Bălți-2024

# CUPRINS

PRELIMINARII.....	3
I. CADRUL TEORETIC ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR.....	7
1.1. Concepte și caracteristici ale noțiunii de proiect.....	7
1.2. Delimitări conceptuale ale noțiunilor de proiect și management.....	14
1.3. Tipologia și ciclul de viață a proiectului.....	23
1.4. Evaluarea și eligibilitatea unui proiect.....	32
II. MANAGEMENTUL PROIECTELOR – SINERGIA FACTORILOR CHEIE.....	51
2.1. Interconexiunea dintre timp, cost și performanță în managementul proiectelor.....	51
2.2. Managementul timpului în gestionarea proiectelor.....	58
2.3. Managementul costului în gestionarea proiectelor.....	72
2.4. Managementul performanței în gestionarea proiectelor.....	91
III. ASPECTE TEORETICO-PRACTICE DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI.....	103
3.1. Analiza riscurilor și punctelor slabe în implementarea proiectului.....	103
3.2. Planul de măsuri asupra riscurilor proiectului.....	107
3.3. Strategiile de planificare a serviciilor sociale.....	111
3.3.1 Ce este planificarea strategică?.....	112
3.3.2. Fazele proiectării dezvoltării sociale.....	116
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	168
BIBLIOGRAFIE.....	175
ANEXE.....	181

## **PRELIMINARII**

Orientarea specifică a proiectelor spre atingerea obiectivelor a determinat creșterea frecvenței de folosire a acestora în toate domeniile, fiind, practic, o adaptare a modului de desfășurare a activității în mediul economic actual, caracterizat prin dinamism și complexitate.

Proiectele necesită o abordare care pornește de la principiile managementului general, dar este adaptat caracteristicilor proiectelor. Managementul proiectelor, prin metodele, tehnicile și instrumentele specifice, dar și prin abordarea acestuia, contribuie la succesul proiectelor în atingerea obiectivelor propuse.

Un caz particular de proiecte, sunt proiectele finanțate de Uniunea Europeană. Acestea urmăresc sprijinirea politicilor europene în atingerea obiectivelor, fiind modalitatea prin care pot fi accesate fondurile europene alocate țărilor membre. Aceste proiecte sunt frecvente la nivelul Uniunii Europene, deosebindu-se de alte proiecte prin anumite elemente specifice și necesită o modalitate de gestionare adaptată.

Proiectele finanțate de Uniunea Europeană generează efecte asupra organizațiilor care le implementează, asupra factorilor interesați, dar și asupra regiunilor în care sunt implementate. Prin aceste proiecte se dorește dezvoltarea

regiunilor și atingerea obiectivului european – dezvoltare durabilă.

Având în vedere numărul mare de investiții, inițiate prin proiecte la nivelul Uniunii Europene, totuși o mare parte din proiectele finanțate în Republica Moldova, mai ales cele publice, nu sunt implementate cu success, de multe ori depășindu-se termenul stabilit de finisare, neincadrarea în sumele alocate pentru proiect sau necorespunderea calității produselor la finisarea proiectului cu cele așteptate de beneficiari. De aceea, este necesară evaluarea în permanență a managementului corect al timpului, costului și al performanței în gestionarea proiectelor. Chiar dacă costurile și eforturile care le implică evaluarea calității managementului proiectului, la orice etapă a sa, sunt ridicate, avantajele acestei analize pe termen lung, justifică costurile și, în plus, poate contribui la reducerea riscurilor care pot apărea sau chiar la economii de bani alocați, având, în final, efecte pozitive asupra dezvoltării organizațiilor și a regiunilor în care se implementează proiectele.

Așadar, suportul de curs cu genericul „*Elaborarea și implementarea proiectelor sociale*” are ca obiectiv general realizarea unui studiu complex privind managementul proiectelor, cu accent pe analiza și evaluarea tehnicilor utilizate în managementul timpului, costului și al performanței.

Cercetarea urmărește prezentarea conceptelor teoretice, identificarea celor mai eficiente metode și tehnici de management a factorilor cheie în gestionarea proiectelor și realizarea unui studiu empiric a unui proiect care a fost implementat cu succes, dar care, pe parcursul duratei sale, a întâmpinat mai multe riscuri de anulare a proiectului.

*Scopul* este identificarea de bune practici și formularea unor propuneri care să contribuie la perfecționarea managementului proiectelor, respectiv, la îmbunătățirea impactului proiectelor asupra performanțelor organizațiilor care le implementează și asupra eficacității dezvoltării și implementării de strategii și politici regionale.

#### **Tematica și repartizarea orientativă a orelor la seminar/laborator**

Nr.	Tema seminarului	Nr. de ore	
		ZI	FR
1	Conceptualizarea disciplinei „Elaborarea și implementarea proiectelor sociale”	4	1
2	Definirea ciclului de viață a unui proiect	4	2
3	Identificarea și comentarea etapelor principale ale managementului de proiect	4	2
4	Planificarea proiectelor: instrumente folosite în planificare Monitorizarea și controlul proiectelor Auditul și evaluarea proiectelor	4	2
5	1. Managementul riscurilor	8	2

	2. Managementul informatiilor 3. Managementul timpului 4. Managementul costurilor 5. Managementul asigurarii calității 6. Managementul resurselor umane		
6	Instrumente de preaderare, fonduri structurale, fond de coeziune; initiative comunitare; programe comunitare	4	2
7	Procesul de evaluare a proiectului: 1) informarea evaluatorilor 2) evaluarea individuală	4	2
8	Sumarul proiectului: 1. Cadrul general 2. Analiza sectoriala și a problemelor 3. Descrierea proiectului/programului 4. Ipoteze, Riscuri si Flexibilitate 5. Aranjamente privind Implementarea 6. Factori de calitate	4	2
9	1. Planificarea organizationala 2. Recrutarea echipei 3. Dezvoltarea echipei de proiect. Strategii și programe	4	2
10	Definirea granturilor și învățarea procedurilor de atribuire a granturilor din partea Uniunii Europene pentru Republica Moldova. Perspective și strategii	4	1

# 1. CADRUL TEORETIC ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR

## 1.1. Concepte și caracteristici ale noțiunii de proiect

Originile cuvântului *proiect* vin din latină de la „projicere” sau de la „projectus”. Semnificația cuvântului „projicere” este „a pune în față”. Prefixul „pro” indică ceva care precede în timp, marcând anterioritatea temporală. „Projectus” înseamnă a „propulsa” sau „a arunca înainte”.<sup>1</sup>

Cuvântul proiect, inițial s-a raportat la intenția de a face un plan, și nu la execuția propriu-zisă a planului. Ceea ce este realizat după un proiect, după un plan, este un *obiect*. Până la mijlocul secolului XX, sensul cuvântului proiect nu figura în accepțiunea sa actuală și anume, aceea de proiect cu realizarea unui obiect.

Există o legătură etimologică și semantică între noțiunile proiect și *problemă*. Noțiunea de problemă vine de la grecescul „pro-ballein”, respectiv, de la „pro” (în față) și „ballein” (a pune). Originile cuvântului problemă, sunt, deopotrivă, atât grecescul pro-ballein, cât și latinescul proiectere. Referitor la

---

<sup>1</sup> Constantinescu D., Tudor N. Managementul Proiectelor. Editura Sitech. Craiova, 2008, p.13.



problemă, Giard apreciază că „principala dificultate constă în a formula o problemă pertinentă care cere o rezolvare. Formularea unei probleme este strâns legată de cercetarea soluției sale. De fapt, cercetarea vizează interacțiunea „problemă-rezolvare-soluție”. Această interacțiune este mult mai complexă decât cea care decurge din simpla adăugare a unei bucle de retroacțiune, deoarece dintr-o problemă pot deriva alte probleme.”<sup>2</sup>

Originea cuvântului grec *pro-ballein*, deci „a pune în față”, are aceeași semnificație ca originea latinescului „proiecere”.

Există o multitudine de definiții ale noțiunii de proiect. Una dintre acestea, conținută în dicționarul *Le Petit Robert*, face referire la proiect (cuvânt apărut în 1549), ca fiind „imaginea unei situații, a unei stări pe care gândim să o atingem”. Intr-o altă definiție formulată de L’AFITEP<sup>3</sup> se arată că „proiectul reprezintă un ansamblu de acțiuni de realizat în vederea satisfacerii unui obiectiv, în cadrul unei misiuni precise, pentru a cărei realizare s-au stabilit un început și un sfârșit”.

---

<sup>2</sup> Ibidem, p. 13

<sup>3</sup> AFITEP-AFNOR, Dictionnaire de management de projet, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1992, p. 6.

Normele ISO 9000 definesc proiectul ca fiind „un proces unic, care constă dintr-un ansamblu de activități coordonate, conținând date inițiale și finale întreprinse în scopul atingerii unui obiectiv conform exigențelor specifice care includ condiții de termene, costuri și resurse”.<sup>4</sup>

Cele două definiții, și multe altele la care nu s-a făcut referire, arată că, atunci când se evocă noțiunea de „proiect”, acesta semnifică o realizare unică, fără un alt echivalent.

Așadar, trebuie făcută o distincție clară între activitățile cu caracter permanent și cele care intră în categoria proiectelor. De exemplu, bilanțul contabil, contul de profit și pierderi dintr-o organizație se realizează, anume, după reglementări legale și metodologii specifice, fiind lucrări de mare complexitate care se includ în categoria activităților curente, cu caracter permanent. Pe de altă parte, introducerea unui nou plan de conturi, presupune, de asemenea, elaborarea unei metodologii, pregătirea personalului, elaborarea unui plan de implementare, supervizarea activităților de contabilitate pentru o anumită perioadă, conlucrarea cu o firmă de consultanță specializată etc. În acest caz, munca efectuată este reprezentată de **activități** cu caracter de nouatate și unicitate, fiind, deci, specifice unui proiect.

---

<sup>4</sup><https://www.iso.org/news/2013/02/Ref1709.html> (accesat pe 25.02.2024).

În cazul proiectelor, temele și obiectivele sunt definite de la început. Activitatea trebuie planificată, derulată și controlată. Orizontul de timp pentru realizarea obiectivelor și implementarea rezultatelor este limitat. Inceputul și sfârșitul perioadei în care trebuie să se realizeze activitățile sunt bine precizate. Referindu-ne la noul plan de conturi, vom sublinia că acesta trebuie să fie introdus la termenul fixat, pentru ca să nu pericliteze elaborarea bilanțului.

Activitățile încadrate la categoria proiectelor au un grad mare de *complexitate* și *diversitate* și un caracter de *noutate* și *unicitate*. Astfel de activități necesită *implicarea mai multor specialiști și muncă în echipă* (nu este obligatoriu ca, în toate situațiile, un proiect să necesite o echipă).<sup>5</sup> Componentele echipei și răspunderile fiecărui membru trebuie bine definite. Resursele care stau la dispoziția echipei, sunt limitate, fiind și ele stabilite încă de la începutul activității.

Pornind de la definițiile date de diferiți cercetători sau instituții care, de cele mai multe ori, surprind aspectele parțiale ale noțiunii de proiect, vom considera că două definiții sunt mai cuprinzătoare. Mocanu și Schuster apreciază că: „... proiectele sunt activități unice, care vizează un obiectiv (produs, serviciu, structură etc.), au un grad ridicat de noutate

---

<sup>5</sup> Mocanu M., Schuster C. Managementul Proiectelor- Cale spre creșterea competitivității. Editura ALL BECK, București, 2001, p. 4.

și reprezintă o sarcină de lucru complexă; ele sunt limitate în timp, precum și din punct de vedere al resurselor, necesitând, de obicei, o colaborare interdisciplinară în cadrul unei structuri organizatorice speciale, precum și metodologiile proprii, cu riscuri specifice”. Încă o definiție sună astfel: „Pentru a defini un proiect este necesar să explicăm conținutul său: obiectivele, livrabilele, jaloanele, exigențele tehnice, excepțiile și revizuirile care se aduc pentru a satisface cât mai mult cerințele clientului”.<sup>6</sup>

Folosirea termenului de proiect, pentru un sens prea larg, poate crea pericolul ca o activitate mai complexă să fie considerată proiect. „Astfel, în limbajul comun, practic, termenul de proiect se folosește pentru pachete de lucru sau activități interdisciplinare, în care sunt implicate mai multe persoane sau domenii de activitate”<sup>7</sup>. Or, această colaborare interdisciplinară este uzuală în practica curentă a organizațiilor. De obicei, colaborarea interdisciplinară indică activități cu caracter de proiect, și nu de proiecte în sensul strict al cuvântului.

Dificultăți în delimitare se întâlnesc și în cazul planurilor. Acestea se aseamănă, destul de mult, cu proiectele. Disputele de opinii poartă, în general, pecetea unicității și a dorinței de

---

<sup>6</sup>Langevin Y. Management de proiect. Editura Dunod, Paris, 2007, p. 107

<sup>7</sup> Mocanu M., Schuster C., Op. cit., p. 4

atingere a unor obiective clar formulate. Planurile nu necesită o organizare proprie, motiv pentru care sunt, înainte de toate, activități pe orizontală.

\* Caracteristici ale proiectelor care trebuie respectate

Se consideră că proiectele prezintă mai multe caracteristici, astfel:

- se ocupă de o problemă specifică;
- au un scop precis definit;
- au un caracter unicat;
- au un rezultat unic;
- creează valoare;
- constituie instrumente pentru schimbare;
- au o durată limitată (caracter temporar);
- operează cu un buget limitat și bine definit;
- au echipă special constituită;
- răspunderea aparține unei entități (persoane);
- au un grad ridicat de incertitudine.<sup>8</sup>

Dintre caracteristicile menționate, trei sunt fundamentale: unicitatea, caracterul temporar și incertitudinea.

*Unicitatea* unui proiect constă în faptul că misiunea (scopul) este nerepetitivă. Un eventual caracter de repetabilitate poate să apară în cazul realizării aceluiași tip de proiect, în mod

---

<sup>8</sup> Grigorescu A. Managementul proiectelor. Editura Uranus. București, 2007, p. 41.

repetat, dar, cu siguranță, condițiile (de mediu, termenele, bugetele, echipele, etc.) sunt diferite. Fiind condiții diferite, în mod evident, și rezultatele vor fi diferite. Unicitatea implică schimb de idei și puncte de vedere, înțelepciune, abordare creativă a structurii și designului.

*Caracterul temporar* constă în aceea că proiectele au o durată bine precizată, cu date de începere și finalizare fixe. Echipa de proiect este angajată pe o durată determinată și se dizolvă la încheiere. Excepția se poate întâlni în cazul derulării de proiecte în cadrul organizațiilor specializate în cercetare-dezvoltare. Firește, de această dată, cercetătorilor li se repartizează noi atribuții și li se schimbă subordonarea. Dizolvarea echipei se realizează prin reintoarcerea la posturile de muncă inițiale, și nu prin părăsirea organizației.

*Incertitudinea* este datorată caracterului de noutate și specificului misiunii. Incertitudinea privind realizarea cu succes a proiectului este cauzată de riscuri generate de lipsa informațiilor, nesiguranța surselor, utilizarea de echipamente, tehnici și tehnologii noi netestate anterior. Gradul sporit de risc se încearcă a fi diminuat, atât prin prevederea riscurilor, cât și prin atitudinea practică și creatoare a managerului și echipei de proiect.

## 1.2. Delimitări conceptuale ale noțiunilor de proiect și management

Adesea, în teorie și practică, se vorbește de proiect, de program sau de produs, fără să se cunoască precis sensul lor. Se evocă, în același mod, gestiune de proiect, management de proiect sau management prin proiect, fără a sesiza diferențele reale dintre noțiuni. Există, însă, diferențe importante la care ne vom referi în cele ce urmează.

**Programul** „presupune existența unui ansamblu de proiecte, respectiv a unei familii de proiecte. Exemplificând, indicăm trei programe: program nuclear, program feroviar, program social. Un program este un ansamblu de proiecte. Managerul de program regrupează sub autoritatea sa managerii de proiecte”.<sup>9</sup>

„Informațiile care descriu obiectivele și mijloacele de operaționalizare sunt, frecvent, denumite program sau plan director al proiectului”.<sup>10</sup>

**Proiectul**, într-o definiție sintetică, „presupune efectuarea unor activități temporare în scopul creării unui produs sau serviciu nou”.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Radu V. Managementul proiectelor. Editura Universitară. București, 2008, p. 17.

<sup>10</sup> Giard V., Garel G., Midler C. Faire de la recherche en management de projet. Editura Vuibert. Paris, 2004, p.10.

Proiectul în sine poate îmbrăca mai multe forme, astfel: proiect lucrare, proiect organizațional, proiect produs.

*Proiectul lucrare* este un proiect unic, nu se mai reia și se adresează unui client unic (prin aceasta, este diferit de proiectul produs). Proiectul lucrare este ceea ce putem spune „hard proiect”, existând prin el însuși și fiind, totodată, un bun ce poate fi livrat. Asemenea proiecte se întâlnesc în domeniul arhitectural, cum ar fi: construcția unui pod, tunel, muzeu etc.

*Proiectul organizațional* poate fi înțeles ca opusul noțiunii de „hard proiect”, respectiv – „soft proiect”, adică un proiect la care noțiunea de livrare este foarte puțin perceptibilă. De exemplu, trecerea la moneda euro, organizarea jocurilor olimpice, schimbarea regulilor contabile etc.

*Proiectul produs* se referă la un proiect care va fi realizat în mai multe exemplare sau în serie. Acesta este un *proiect recurent* care revine cu o frecvență oarecare și se adresează mai multor clienți. Se întâlnește adesea în domeniul industrial al produsului care urmează un ciclu de viață cu cele patru faze: lansare, creștere, maturitate și declin. În cazul fabricației de avioane, automobile, calculatoare și medicamente proiectul produs este de natură efemeră.

---

<sup>11</sup> Mocanu M., Schuster C., Op. cit., p. 4.



**Produsul** este un component a proiectului. Un proiect poate cuprinde mai multe produse. Uneori, produsul este sinonim cu *subproiectul*. Managerul de proiect regrupează sub autoritatea sa coordonatorii de produse (sau subproiecte).

„Grigorescu A. propune, pentru o delimitare clară a conceptelor de proiect și program, o analiză în funcție de trei elemente: definiția, atitudinea și viziunea. Analiza comparativă a celor două concepte este redată în tabelul 1.1”<sup>12</sup>

**Tabel 1.1 Delimitări între proiect și program**

Elementul	<i>Proiect</i>	<i>Program</i>
<i>Definiție</i>	Creează valori prin rezolvarea sarcinilor unei misiuni specifice.	Creează valori prin rezolvarea sarcinilor unei misiuni generale (integrale, balistice).
<i>Atitudine</i>	Unicitate, durată limitată și incertitudine.	Multiplicitate, măsurabilitate, complexitate și incertitudine.

---

<sup>12</sup>Grigorescu A., Op. cit., p. 18.

<i>Viziune</i>	Abordare sistemică, ciclu de viață, spațiu propriu, finanțator și utilizarea aptitudinilor managerului.	Misiunea, valoarea, comunitatea, arhitectura (structura) și integrarea aptitudinilor manageriale.
----------------	---	---

Principalele diferențe dintre proiect și program sunt:<sup>13</sup>

- proiectul se focalizează pe un scop clar definit, specific și unic, în timp ce programul abordează o tematică vastă, un domeniu, o problematică generală dintr-un sector de activitate sau un domeniu al vieții economice;
- proiectul are obiective specifice concrete și, când face parte dintr-un program, transpune obiectivele generale ale programului într-un mod concret de realizare;
- proiectul reprezintă o parte, iar programul este întregul, programul având o sferă de cuprindere mult mai amplă decât proiectul.

Relația program-proiect prezintă, de regulă, două forme: *program cu un singur nivel de proiecte* (figura nr. 1.1.) și *program cu multiple niveluri* (figura nr. 1.2., vezi anexa nr. 1).

---

<sup>13</sup> Florian R. managementul programelor și proiectelor educaționale. Presa universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2014, p. 16.

Pentru a reduce complexitatea, programul se divide în *subprograme* și proiectul – în *subproiecte*. Scopul divizării îl reprezintă facilitarea coordonării și contractării cu unități separate (distincte).

***Gestiunea proiectului*** (project control pentru englezi) reprezintă un concept căruia, cercetătorul francez Vincent Giard i-a dedicat o lucrare distinctă intitulată: „Gestion de projects” (Gestiunea proiectelor). În această lucrare, Giard consideră că „gestiunea proiectului are ca obiectiv să asigure managerului de proiect informațiile corespunzătoare avansării execuției proiectului (prin comparație cu previziunile) și toate elementele de natură să modifice conținutul proiectului sau obiectivele de detaliu, costurile și performanțele”. În completare, Giard arată că „gestiunea proiectului se sprijină efectiv pe un sistem, de gestiune care asigură culegerea datelor utile și prelucrarea acestor date transformându-le în decizii pe care le utilizează în urmărirea proiectului. Acest sistem de gestiune face apel la instrumente informatice care facilitează controlului de proiect să realizeze calcule repetitive și plictisitoare”.<sup>14</sup> Giard nu împărtășește definițiile formulate de AFITEP-AFNOR în *Vocabularul gestiunii proiectului*: „tehnica de ordonanțare și gestiune a resurselor, de urmărire a avansării

---

<sup>14</sup>Giard V., Op. cit., p, 11.

fizice și bugetare a proiectului, de analiză a proiectului, analiză și luarea în considerare a riscului în faza de elaborare sau de execuție”.<sup>15</sup> Persiflând definiția, Giard o etichetează: „Ce melange des genres est voulu” (Acest melanj de genuri a fost dorit). Concepția noastră privind gestiunea proiectului, apreciază Giard, este mult mai largă față de cea reținută de AFITEP-AFNOR, pentru că ni se pare prea instrumentală și corespunde unei viziuni clasice de definire. „În realitate, principala dificultate constă în a formula o problemă pertinentă care incită rezolvarea, deoarece formularea problemei este, indisolubil, legată de cercetarea soluției sale. Această propoziție vizează gestiunea proiectelor și, de asemenea, multe alte domenii ale gestiunii mai puțin provocatoare. Propoziția se justifică atât din punct de vedere epistemologic (descoperirea celor mai bune instrumente de gestiune), cât și praxeologic (modul în care managerul și echipa de proiect acționează pentru atingerea obiectivului fixat)”.<sup>16</sup>

***Managementul de proiect*** (project management) sau ***managementul proiectului*** „este un concept managerial, care poate susține în mod deosebit din punct de vedere metodologic (organizare procesuală), structural (organizare structurală) și al

---

<sup>15</sup> AFITEP-AFNOR, Dictionaire de management de projet, 2<sup>ème</sup> edition, Paris, 1992, p. 6.

<sup>16</sup> Constantinescu D., Op. cit., p. 18.

managementului resurselor umane o activitate complexă într-un mediu dinamic”.<sup>17</sup> Dăneț consideră că „managementul proiectelor (MP) reprezintă aplicarea conștientă a unui set coerent de principii, reguli, cunoștințe, metode, tehnici, instrumente utilizate în planificarea, demararea, desfășurarea și finalizarea unui proiect”<sup>18</sup>. Grigorescu, după ce prezintă șapte definiții (definițiile sus-amintite se regăsesc în cele șapte), propune următorul concept: „Managementul de proiect este capacitatea profesională de a obține rezultatul unui proiect care să constituie atingerea scopului acestuia, prin organizarea unei echipe, combinarea, în mod eficient, a tehnicilor și metodelor manageriale adecvate și utilizarea celor mai eficiente scheme de lucru și rute de implementare”.<sup>19</sup>

Analizând cele trei definiții, precum și altele, considerăm că în conceptualizarea managementului de proiect trebuie să se reflecteze specificul procesului și structurii de management al obiectului și mediului. Pornind de la aceste patru aspecte, opinăm că managementul de proiect este capacitatea profesională care integrează, într-o formă specifică, un ansamblu de cunoștințe și competențe proprii și

---

<sup>17</sup> Mocanu M., Schuster C., Op. cit., p. 19.

<sup>18</sup> Dăneț Adrian, Managementul proiectelor. Editura Disz Tipo, Brașov, 2002, p. 6.

<sup>19</sup> Grigorescu A., Op. cit., p. 57-62.

„împrumutate”, destinate generării unei configurații structurale și procesuale adecvate formulării, cercetării și implementării unei soluții la o problemă (cerință) complexă, unică, nouă, având caracter inovativ și implicând riscuri.

Cercetătorii Gray și Larson (în Cuvânt înainte) apreciază că astăzi „se acordă din ce în ce mai multă atenție rolului proiectelor organizațiilor. Proiectele constituie, puțin câte puțin, instrumente importante necesare stabilirii și realizării obiectivelor strategice. Cuprinse de concurență acerbă la scară planetară, numeroase întreprinderi au recentrat activitățile lor în jurul filozofiei inovării, renovării și învățării pentru a putea supraviețui. O astfel de filozofie presupune ca întreprinderea să fie suplă, să-și orienteze dezvoltarea prin proiecte”.<sup>20</sup> Așadar, într-o astfel de întreprindere întâlnim conceptul de management de proiect la toate proiectele pe care le realizează. Realizarea succesivă și, mai ales, concomitentă a mai multor proiecte este redată corect prin conceptul de *management prin proiecte*, și nu prin management de proiect.

Managementul prin proiecte exprimă atât o diferență de media, cât și o diferență de complexitate managerială. Această diferență este subliniată de Gray și Larson prin propoziția:

---

<sup>20</sup>Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project management: the managerial process. Editura McGraw-Hill/Irwin. Boston, 2006, p. 6.

„Când întreprinderea își centrează activitatea pe proiecte, managementul proiectelor se dezvoltă ca o disciplină profesională, posedând propriul său ansamblu de cunoștințe și competențe”.<sup>21</sup> Ideea cercetătorilor Gray și Larson, considerăm noi, semnalează că atunci când se evocă managementul prin proiecte ne referim atât la structura de management, cât și la procesul de management. Managementul prin proiecte, așa cum susține Nicolescu, dar și alți autori, este „un sistem de management cu durata de acțiune limitată, cel mai adesea câțiva ani, conceput în vederea soluționării unor probleme complexe, dar definite precis, cu un puternic caracter inovațional, care implică aportul unei game de diverși specialiști, din subdiviziuni organizatorice diferite, integrați temporar într-o rețea organizatorică autonomă”.<sup>22</sup>

Concluzionând, vom susține că managementul prin proiecte ia în discuție întregul sistem de management al organizației. Când organizația își orientează domeniul organizațional către proiecte, este obligată să pună în aplicare un alt tip de organizare structurală și trece de la organizarea piramidală (verticală), la organizarea transversală. În ceea ce privește procesul de management, managerii de proiect vor

---

<sup>21</sup>Ibidem, p.10.

<sup>22</sup> Nicolescu O. ș.a. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București, 2000, p.210.

avea succes dacă „se transformă” din manageri investiți cu autoritate, în lideri.

### **1.3. Tipologia și ciclul de viață a proiectului**

Referindu-ne numai la practică, se poate aprecia existența unei diversități de proiecte. Necesitățile de ordin teoretic și practic, mai ales, impun clasificarea proiectelor. Rezultatul clasificării va fi o *tipologie a proiectelor*. Importanța cunoașterii tipului de proiect este determinată de doi factori principali:

- cunoașterea metodologiei de a obține finanțarea proiectului și documentației solicitate;
- reliefarea particularităților proiectelor în scopul utilizării celor mai adecvate metode de management.<sup>23</sup>

McCollum și Bănacul rezumă diversitatea proiectelor la o tipologie constituită din proiectele indicate în figura 1.3. (vezi anexa nr. 2).<sup>24</sup>

Pentru oricare dintre proiectele enumerate, detalierea poate continua. De exemplu, proiectele pentru IMM-uri pot fi grupate în:

---

<sup>23</sup>Grigorescu A., Op. cit., p. 207.

<sup>24</sup>James K. McCollum, Cristian Silviu Bănacul. Management de proiect-o abordare practică. Editura Universitară, București, 2005, p. 296-299.



- proiecte de finanțare pentru demararea unor activități economice de *producție sau servicii ce fac obiectul unor programe sectoriale* la care participarea financiară a finanțatorului este de 30-50% (astfel de proiecte sunt finanțate de Uniunea Europeană sau de bugetul național și au ca scop: sprijinirea apariției și dezvoltării unor organizații inovative, producției de bunuri, servicii turistice, servicii de formare și specializare a resursei umane etc.);

- *proiecte interne ale IMM-urilor* care au ca obiectiv dezvoltarea unor noi produse sau servicii, achiziția de bunuri imobiliare, bunuri mobile, bunuri necorporale, formarea, calificarea, recalificarea sau specializarea resurselor umane.

Grigorescu propune o tipologie pe baza criteriilor: sursa de finanțare, procedurile de atribuire a fondurilor, natura obiectivului principal al proiectului, caracterul sectorului care beneficiază de rezultate și mediul proiectelor. În figura 1.4. (vezi anexa nr. 3) redăm, în sinteză, tipologia proiectelor după criteriile enumerate.<sup>25</sup>

McCollum și Bănanu grupează proiectele după anvergură (talie) în *proiecte mici (micro)* și *proiecte foarte mari (mega)*.<sup>26</sup> Proiectele mici sunt specifice întreprinderilor mici. Prin

---

<sup>25</sup> Constantinescu D., Op. cit., p. 22.

<sup>26</sup> James K. McCollum, Op. cit., p. 251-253.

comparație, megaproiectele au un set de reguli și îndrumări foarte diferențiate. De exemplu:

- echipele de proiect au o talie mai mare și cuprind o diversitate de competențe;
- resursele umane sunt solicitate atât pentru o perioadă scurtă, cât și pentru o perioadă lungă;
- companiile se confruntă cu o restructurare organizațională continuă, deoarece fiecare proiect trece prin faze diferite de-a lungul ciclului de viață;
- formele de organizare tip matrice și echipă, care se autoadministrează, pot fi utilizate interschimbabil.

De subliniat că marea majoritate a companiilor își doresc să fie antrenate în mega proiecte, dar multiplele condiții ce trebuie îndeplinite sunt obstacole greu de surmontat din partea unui mare număr de companii. Au acces la mega proiecte companii de tipul „proiect condus” cum sunt: FLUOR INTERNATIONAL; NASA; BOEING; ASEA BROWN-BOBERY.

*Ciclul de viață a unui proiect* reprezintă perioada de timp care se scurge de la definirea proiectului și până la terminarea lui. Gray și Larson consideră ciclul de viață a proiectului „perioada care se scurge de la nașterea unei idei

până la sfârșitul exploatării sale”.<sup>27</sup> Asemănător ciclului de viață a unui produs și ciclul de viață a unui proiect este descris printr-o curbă unimodală, crescătoare la debut și descrescătoare către încheiere.

Referitor la ciclul de viață a unui proiect, opiniile cercetătorilor sunt împărțite: unii consideră ciclul de viață o succesiune de etape: Gray și Larson, Grigorescu A, McCollum și Băcanu, iar alții o succesiune de faze: Giard V., Langevin Y., Radu ș.a.. Noi ne vom alătura cercetătorilor care descompun ciclul de viață în etape, etapele în faze și fazele în secvențe. Modelul ciclului de viață a proiectului „etape - faze - secvențe” corespunde cerințelor de descompunere sistemică.

Gray și Larson susțin că „în general, ciclul de viață al unui proiect comportă patru etape succesive: definirea, planificarea, execuția și încheierea.”<sup>28</sup> Efortul debutului lent atinge un maxim după care nivelul se diminuează până la momentul livrării. Oricare etapă prezintă evoluție descrisă printr-o anumită curbă (Fig. 1.5, vezi anexa nr. 4).

În prima etapă, *definirea*, se formulează și stabilesc: *obiectivele, specificațiile, sarcinile și responsabilitățile*. Toate acestea reprezintă fazele primei etape. Debutul etapei este dedicat *alcătuirii echipei de proiect*. Prezența echipei de

---

<sup>27</sup> Clifford F. Gray, Op. cit., p. 6.

<sup>28</sup> Clifford F. Gray, Op. cit., p. 6-7.

proiect se manifestă în toate etapele, uneori chiar și nașterea de idei o capacitează.

Etapa de *planificare* se suprapune definirii proiectului, iar momentul începerii sale apare la scurt timp după debutul definirii proiectului. Conținutul planificării este dat de mai multe planuri. Elaborarea lor urmează procedura succesiv-paralelă. Fazele planificării sunt: *planificarea calendarelor, bugetelor, resurselor; identificarea riscurilor și ordonanțarea resurselor*.<sup>29</sup> Nivelul efortului în etapa de planificare crește continuu și atinge punctul maxim la puțin timp după încheierea etapei de definire. Apoi, urmează descreșterea efortului de planificare al cărui punct terminus va fi la scurt timp după debutul etapei de încheiere.

Etapa *execuției* conține cea mai mare parte a efortului fizic și intelectual depuse de managerul și echipa de proiect. Execuția începe la scurt timp după debutul planificării. Nivelul efortului este, de asemenea, reprezentat printr-o curbă unimodală. Fazele execuției sunt: *execuția propriu-zisă și controlul*. Principalele secvențe includ: *elaborarea și analiza rapoartelor asupra situației avansării lucrărilor, determinarea, analiza și interpretarea ecarturilor dintre previziuni și rezultate, formularea și promovarea tuturor*

---

<sup>29</sup><http://lectiissc.freetzi.com/mp2.htm> (accesat pe 20.04.2023)

*schimbărilor*, pentru a răspunde celor trei provocări majore ale proiectului: calitate-cost-timp. Întrebarea cvasipermanentă a etapei de execuție este: proiectul respectă termenele prevăzute, bugetul propus și specificațiile? Firește, răspunsul la această întrebare generează nevoia de revizuire sau intervenția de schimbare a ceea ce este necesar, dacă este cazul.

Etapa *încheierii* este, cum cu sensibilitate menționează Grigorescu, ”momentul finalizării proiectului și al finisării rezultatului acestuia. Încheierea reprezintă momentul cel mai încărcat emoțional, deoarece este predat rezultatul către beneficiar și evaluată realizarea proiectului, dar înseamnă și momentul de dezmembrare a infrastructurii care a permis realizarea proiectului”.<sup>30</sup> Etapa de încheiere conține două faze: *livrarea proiectului clientului și redeschiderea resurselor*. Prin livrarea proiectului se poate înțelege *formarea clientului și transferul documentelor*. Redeschiderea resurselor constă, de regulă, în eliberarea echipamentelor și materialelor folosite în ciclul de viață a proiectului în profilul unor noi proiecte, asumarea de noi sarcini membrilor echipei sau revenirea la posturile de muncă pe care le ocupau înainte de începerea proiectului.

---

<sup>30</sup>Grigorescu A., Op. cit., p. 46.

După cum s-a amintit, unii cercetători consideră ciclul de viață a proiectului o succesiune de faze. Indiferent de opinia pe care o au asupra structurii ciclului de viață a unui proiect cu toții recunosc necesitatea descompunerii proiectului în mai multe etape/faze. Descompunerea este justificată, de cele mai multe ori, prin capacitatea care se creează pentru o abordare coerentă a proiectului. Segmentând ciclul de viață a proiectului, se segmentează, de fapt, și riscurile. Într-adevăr, printr-o astfel de abordare, riscurile potențiale (de ordin tehnic, economic sau pragmatic) pot fi identificate în amonte, cu mult înainte de data predării proiectului.

Sușținători ai conceptului de *ciclu de viață* compus din faze, definesc trecerea dintr-o fază în alta – schimbarea fazei (Fig.1.6., Vezi anexa nr. 5)<sup>31</sup>.

Acești cercetători susțin ideea unui ciclu de viață alcătuit dintr-o succesiune de șapte faze (0, A, ....F).

Faza „0” – *Ipoteza fezabilității*, reprezintă o incadrare organizațională în reperele stabilite și de analiză tehnică sumară. Mai este denumită, în funcție de sectoarele de activitate, faza *schemei generale*, respectiv, a unui *plan sumar*.

Faza „A” – *Fezabilitatea*, este o fază iterativă, care are ca scop studierea mai multor soluții sau concepte tehnice a căror

---

<sup>31</sup> Constantinescu D., Op. cit., p. 25.

fezabilitate va trebui să fie demonstrată. În aceasta fază se evaluează riscurile și se face o constatare a punctelor critice, estimându-se, în același timp, pentru fiecare soluție, performanțele, costurile și termenele.

Faza „B” – *Proiectul*, urmărește o definire preliminară. Nemaifiind într-o fază iterativă, se definitivează soluția aleasă, dintre soluțiile propuse în faza „A”. În acest caz, se va stabili, organigrama procesului, planul general, logica dezvoltării proiectului, planul privind calitatea, specificațiile tehnice.

Faza „C” – *Dezvoltarea*, se concretizează într-o definire detaliată a soluției reținute. Dacă rezultatul final al proiectului este un produs, atunci vom considera că suntem în faza industrială de dezvoltare, când va trebui să se procedeze la alegerea ramurii industriale, lansarea aprovizionărilor, realizarea prototipurilor, efectuarea testelor elementare de fezabilitate și punerea la punct, finalizarea detaliilor privind clauzele tehnice și de calitate etc.

Faza „D” – *Seria*, corespunde realizării, integrării și acceptării exemplarelor de serie. Astfel, acum se vor pune în aplicare: procedurile de gestiune a evoluțiilor tehnice, procedurile de derogări, tratamentul anomaliilor, formarea utilizatorilor.

Faza „E” – *Exploatarea*, este o fază de utilizare. Produsele livrate se găsesc în faza operațională. Utilizatorii

sunt formați. Industria va trebui să pună în aplicare o structură industrială care să permită: transferul de responsabilitate, serviciile după vânzare, mentenanța etc.

Faza „F” – *Retragerea sau deconstrucția*, redă stabilirea planului de retragere a serviciului, respectiv, de organizare, din punct de vedere tehnic, a deconstrucției sistemului. Dacă această fază este cunoscută la începutul proiectului (în faza B), cunoașterea va fi valorificată în faza următoare (faza C – dezvoltarea).

Derularea unui proiect nu este liniară, dimpotrivă, este constituită, așa cum s-a redat în figura 1.4, dintr-o succesiune de etape, faze și secvențe care au un conținut diferit, durate diferite și niveluri de efort diferite. Se va putea constata că la demararea proiectului au existat puține cunoștințe, dar, prin libertate de creație, la sfârșitul proiectului, s-a acumulat o mare cantitate de cunoștințe, paradoxal chiar și prin scăderea libertății de creație. În figura 1.7. (vezi anexa nr. 5) este reprezentată relația creativitate-cunoștințe.

Trecerea de la o fază la alta se face numai cu acordul clientului și depinde de verdictul pe care îl dă comisia de examinare a proiectului, special constituită. Aceasta din urmă este alcătuită din persoane calificate, desemnate atât de beneficiarul, cât și de executantul proiectului. Experții pot fi



solicitați punctual, dacă este nevoie, asupra aspectelor critice în desfășurarea proiectului.

Pornind de la documentație, grupul de experți are ca misiune:

- analiza tehnică aprofundată și detaliată a lucrărilor realizate;
- verificarea atingerii obiectivelor desemnate;
- angajarea de acțiuni de prevenire sau de corecție;
- emiterea de recomandări.

În funcție de recomandările grupului de experți, managerul de proiect va autoriza trecerea la faza următoare și va debloca sumele alocate pentru finanțare.

#### **1.4. Evaluarea și eligibilitatea unui proiect**

Eligibilitatea reprezintă totalitatea condițiilor impuse prin „Vade-mecum pentru managementul finanțărilor nerambursabile”, care trebuie îndeplinite de o organizație, un proiect sau de costurile unui proiect pentru a fi selectate. În acest context, condițiile devin criterii de selecție.<sup>32</sup>

Motivația finanțatorului (de ce este restrinsă eligibilitatea?).

---

<sup>32</sup> Dănuț Tiberius E., Stejărel B. Managementul proiectelor de afaceri ale întreprinderii. Editura Muntenia, Constanța, 2009, p. 118.

Uniunea Europeană numără 28 de state membre și 500 milioane de locuitori.<sup>33</sup> În ciuda diferențelor dintre acestea, la baza întregii construcții europene stă voința de a lucra împreună, pe baza unor interese comune. În timp, s-a ajuns la convingerea că în unele domenii se obțin rezultate mult mai bune la nivel european, decât la nivel național. De aici au decurs politicile comune tuturor statelor membre, elaborate și adoptate de instituțiile comunitare cu aplicabilitate pe întreg teritoriul Uniunii. Politicile comune răspund și unui principiu fundamental al construcției europene, acela al solidarității și coeziunii.

În domeniul social, legislația UE acoperă sănătatea și siguranța muncii; legislația muncii oferă șanse egale pentru bărbați și femei în condițiile ocupării și implicării pe piața muncii. În toate aceste domenii, legislația UE solicită un minimum de condiții, însoțite de clauze de protecție pentru cele mai avansate State Membre.

La ocuparea forței de muncă țările candidate sunt invitate să abordeze următoarele aspecte: îmbunătățirea funcționării pieței muncii; reforma politicii și transformările pieței muncii; politicile și măsurile care sunt luate în scopul pregătirii masei

---

<sup>33</sup>[https://ro.wikipedia.org/wiki/Uniunea\\_Europeană](https://ro.wikipedia.org/wiki/Uniunea_Europeană), (accesat pe 05.04.2024)

largi de populație activă în vârstă; nivelul de dezvoltare a structurilor și sistemelor de aplicare a politicii de ocupare.<sup>34</sup>

Instituții explicit solicitate prin acquis: țările candidate trebuie să pună în vigoare acquis-ul prin sisteme juridice și administrative similare celor din Statele Membre. Punerea în vigoare / aplicarea acquis-ului comunitar este sarcina Statelor Membre și necesită structuri administrative și juridice la nivel național, și cooperare între principalele organisme implicate.

Țările care fac obiectul politicii europene de vecinătate, sunt, de asemenea, încurajate să participe. Până în prezent, UE a semnat memorandumuri cu Georgia, Moldova și Ucraina. Astfel, în total sunt 39 de țări participante, fără a exclude posibilitatea altor țări de a fi parteneri asociați. Uniunea Europeană oferă sprijin de preaderare statelor care înaintează o cerere de aderare. Acest instrument ajută statele candidate să îndeplinească condițiile de aderare la UE, alinierea instituțiilor și a normelor acestora la standardele comunității. În 1999, în Consiliul European de la Berlin, s-a stabilit bugetul anual de 3,120 miliarde de euro pentru ajutorarea statelor post-sovietice

---

<sup>34</sup> [https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs\\_ro](https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs_ro) (accesat pe 03.04.2024).

candidate la aderare pe intervalul 2000-2006. Suma a fost pusă la dispoziție prin intermediul:<sup>35</sup>

Programul PHARE: pregătirea statelor candidate pentru aderarea la UE, concentrându-și ajutorul în consolidarea capacității instituționale prin înființarea unor sisteme de gestiune și formarea funcționarilor, și ajutorul pentru investiții prin îmbunătățirea infrastructurii, dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, și dezvoltarea socială și regională.

Programul ISPA, cu un buget anual de 1, 040 de milioane de euro, destinat protecției mediului și dezvoltării infrastructurii de transport.

Programul SAPARD, cu un buget anual de 520 de milioane de euro destinat finanțării dezvoltării agricole și rurale.

Între 2007-2013, IAP-Instrumentul de asistență pentru preaderare a fost unicul mecanism de finanțare al Uniunii pentru a ajuta țările candidate să îndeplinească obligațiile care le revin pentru a deveni membrii UE, înlocuind o serie de programe de preaderare mai vechi din perioada 2000-2006.

Prin Tratatul de la Maastricht, a fost creat Comitetul Regiunilor care trebuia consultat, în mod obligatoriu, pentru

---

<sup>35</sup> <https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/creative-europe-course/lecture-1-eligibility-criteria>, (accesat pe 05.04.2024).

luarea deciziilor în domenii în care politica regională și fondurile structurale sunt importante. Responsabilitatea programelor revenea Directoratului General al Comisiei Europene.

Cofinanțarea se făcea prin trei dintre instituțiile componente ale Băncii Mondiale:<sup>36</sup>

- Banca Europeană de Investiții – proiecte de investiții care să favorizeze integrarea europeană, dezvoltarea echilibrată, coeziunea economică și socială, și o economie inovatoare bazată pe cunoaștere;

- Banca Internațională de Reconstrucție și Dezvoltare pentru țările slab dezvoltate;

- Asociația Internațională de Dezvoltare;

În prezent Uniunea Europeană oferă finanțare pentru o gamă largă de proiecte și programe care acoperă domenii precum:

- dezvoltarea regională și urbană;
- ocuparea forței de muncă și incluziunea socială;
- agricultura și dezvoltarea rurală;
- politicile în domeniul maritim și al pescuitului;
- cercetarea și inovarea;

---

<sup>36</sup>[https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_ro](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_ro), (accesat pe 06.04.2024).

- ajutorul umanitar.

Finanțarea este gestionată în baza unor reguli stricte, pentru a garanta faptul că se aplică un control riguros asupra modului în care sunt utilizate fondurile și că banii sunt cheltuiți în mod transparent și responsabil.

Celor 28 de comisari europeni le revine responsabilitatea politică finală de a garanta că fondurile UE sunt cheltuite în mod corespunzător. Dar, întrucât cea mai mare parte a finanțării este gestionată de țările beneficiare, obligația de a efectua controale și audituri anuale le revine guvernelor naționale.<sup>37</sup>

Peste 76% din bugetul UE este gestionat în parteneriat cu autoritățile naționale și regionale în cadrul unui sistem de „gestiune partajată”, în principal, prin intermediul a cinci fonduri majore (fondurile structurale și de investiții), împreună, aceste instrumente contribuind la aplicarea Strategiei Europa 2020:

- Fondul european de dezvoltare regională (FEDR) – dezvoltare regională și urbană;
- Fondul social european (FSE) – incluziune socială și bună guvernare;

---

<sup>37</sup> Idem. (accesat pe 06.04.2024)

- Fondul de coeziune – convergența economică a regiunilor mai puțin dezvoltate;
- Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală (FEADR);
- Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime (FEPAM);

Alte fonduri sunt gestionate direct de UE, fiind acordate sub formă de:

- granturi pentru proiecte cu activități în domeniul politicilor UE, care, în general, se acordă în urma publicării unei „cereri de propuneri”. Finanțarea provine de la UE, dar și din alte surse;

- contracte încheiate de instituțiile UE pentru a achiziționa servicii, bunuri sau lucrări de care au nevoie pentru propria funcționare (studii, formare, organizarea de conferințe, echipament IT). Contractele se acordă prin licitație. Lista beneficiarilor este publicată pe internet.

### **Eligibilitatea firmei solicitante**

Vor putea participa la licitație acele organizații care răspund cel mai bine termenilor de referință și criteriilor de selecție.

*Pentru a fi eligibili pentru o finanțare nerambursabilă, solicitanții trebuie să îndeplinească următoarele condiții.<sup>38</sup>*

- Să fie un tip de organizație specificată în ghidul de finanțare;

- Organizația solicitantă, să aibă sediul înregistrat în Republica Moldova; în cazul consorțiilor, membrii acestora pot avea sediul înregistrat în afara granițelor Republicii Moldova, dar într-una din țările EU sau Phare;

- Organizația solicitantă trebuie să co-finanțeze cu un anumit procent din valoarea totală a proiectului;

- Organizația trebuie să fie direct responsabilă de pregătirea și managementul proiectului și să nu acționeze ca un intermediar;

- Organizația trebuie să aibă surse de finanțare stabile și suficiente pentru a asigura continuitatea în derularea proiectului;

- Organizația, să aibă experiența și să poată demonstra capacitatea de a gestiona activități de amploare a proiectului pentru care este cerută finanțarea nerambursabilă;

- Organizația trebuie să nu fie în stare de faliment sau pe cale de lichidare;

---

<sup>38</sup> Dănuț Tiberius E. , Op. cit., p. 119



- Conducătorii organizației să nu fi suferit condamnări definitive datorate unei conduite profesionale îndreptată împotriva legii;

- Conducătorii organizației trebuie să nu fie vinovați de grave greșeli profesionale pe care Autoritatea Contractantă le poate dovedi prin orice mijloace;

- Organizația trebuie să-și fi îndeplinit obligațiile de plată a contribuțiilor la asigurări sociale, conform prevederilor legale ale țării în care sunt înregistrați;

- Conducătorii organizației trebuie să nu fie vinovați de inducerea gravă în eroare a autorităților contractante prin furnizarea de informații incorecte în cursul participării la o Licitatie Deschisă sau contract;

- Conducătorii organizației trebuie să nu fie declarați a fi într-o situație gravă de încălcare contractuală prin neîndeplinirea obligațiilor, provenind dintr-un alt contract încheiat cu Autoritatea Contractantă sau un alt contract finanțat din fondurile Comisiei Europene;

- Conducătorii organizației trebuie să nu încerce să obțină informații confidențiale sau să influențeze comisia de evaluare în timpul procesului de evaluare a Licitatiilor prezente sau anterioare.

### **Eligibilitatea parteneriatului/partenerilor**

Organizațiile ce solicită o finanțare nerambursabilă pot acționa individual sau în parteneriat cu alte organizații. Organizațiile partenere trebuie să îndeplinească aceleași criterii de selecție ca și organizația solicitantă. Aproape toate programele europene solicită existența parteneriatelor pentru derularea proiectelor. Cu atât mai mult, se recomandă acest parteneriat atunci când solicitantul este o instituție / serviciu public al administrației publice, aceasta fiind o solicitare expresă a Uniunii Europene. Tratatul UE impune promovarea dialogului social și conferă puteri suplimentare partenerilor sociali.<sup>39</sup> Deci, țările candidate sunt invitate să confirme că acordă dialogului social importanța necesară și că partenerii sociali au o dezvoltare suficientă pentru a-și asuma responsabilități la nivel comunitar și național, și să indice dacă aceștia sunt consultați asupra propunerilor legislative privitoare la preluarea acquis-ului în domeniul politicii sociale și al ocupării forței de muncă.

Tratatul de la Amsterdam a acordat partenerilor sociali un rol central în elaborarea și aplicarea politicii sociale comunitare. Ca urmare, dezvoltarea, nu numai a structurilor

---

<sup>39</sup> REGULAMENTUL (UE, EURATOM) NR. 966/2012 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 25 octombrie 2012 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii și de abrogare a Regulamentului (CE, Euratom) Nr. 1605/2002 al Consiliului. Articolul 131, p. 57.

tripartite, ci și a celor autonome, bipartite, reprezentative de dialog social, reprezintă un aspect important pentru viitoarea implicare a partenerilor sociali în activitățile sociale, derulate la nivel național.

Partenerul / partenerii au rolul de a se preocupa de realizarea în comun a obiectivelor propuse, de a participa la managementul schimbării, de a facilita implementarea proiectului.

*Avantajele lucrului în parteneriat:*

- Cumularea de competențe ce va duce la realizarea setului de competențe;

- Existența unor experți suplimentari, caracterizați prin activitate mai flexibilă;

- Activitatea în comun duce la rezolvarea cu succes a unor probleme de interes comun;

- Activitatea în comun determină armonizarea alocării sarcinilor.

Parteneriatul trebuie confirmat printr-un acord de parteneriat. Indiferent, dacă acordul tipizat o solicită sau nu, înainte de începerea lucrului în comun, vă recomandăm să stabiliți clar termenii acordului.

Baza acordului o reprezintă respectul reciproc. Beneficiile bilaterale, respectul reciproc, înțelegerea și interesul comun duc la menținerea unui parteneriat ce se poate relua ori

de câte ori este nevoie. Liderul parteneriatului va fi întotdeauna cel care are responsabilitatea juridică cea mai mare.

Solicitantul răspunde în fața Autorității Contractante pentru întreg proiectul, iar partenerul răspunde, solidar cu solicitantul, dar numai pentru partea convenită prin acord că îi revine.

### **Eligibilitatea proiectului**

Dacă proiectul îndeplinește criteriile de mărime, domenii și tipuri de activitate, priorități, zonare/regionalizare va fi eligibil programului. De reținut: „solicitarea expresă în finanțarea prin fonduri europene este de a nu se lucra cu intermediari. Mai mult, recomandarea noastră este ca orice proiect să fie elaborat și executat fără ajutorul intermediarilor, chiar în condițiile în care acesta este mai mic, mai modest. Ne bazăm în această recomandare pe aceea că un intermediar nu poate fi întotdeauna în miezul problemelor, nu poate extrage mereu esența, nu poate cunoaște în totalitate realitatea zonei.”<sup>40</sup>

*Criteriul de mărime* vizează costul total al proiectului. Costul total al finanțării nerambursabile solicitate trebuie să respecte valorile minime și maxime prevăzute în ghidul solicitantului de finanțare.

---

<sup>40</sup> Dănuț Tiberius E. , Op. cit., p. 124.

*Criteriul de durată* stabilește durata de execuție a unui proiect. Aceasta nu poate fi depășită.

*Criteriul domeniilor de activitate* stabilește domeniile prioritare în care trebuie să se încadreze proiectul (ceea ce am numit în expunerea anterioară prioritățile programului).

*Criteriul geografic* impune zonele sau regiunile geografice unde se poate implementa proiectul.

*Criteriul tipul activităților:* programele pot finanța o gamă largă de activități cu condiția să fie îndeplinite obiectivele și să se respecte prioritățile.

### **Eligibilitatea financiară<sup>41</sup>**

Prima condiție pentru eligibilitatea financiară este realizarea unui buget realist cu un raport cost/beneficiu optim.

Bugetul descrie totalul unui proiect în termeni financiari și este un criteriu de măsurare a rezultatelor proiectului. Bugetul trebuie, astfel, conceput încât să nu necesite corectări, ajustări, schimbări în faza premergătoare semnării contractului.

Verificările premergătoare semnării contractului pot duce la solicitări de clarificări suplimentare sau la impuneri de reducere a bugetului.

### ***Intocmirea bugetului***

---

<sup>41</sup> [http://www.huro-cbc.eu/uploads/editors/file/Info%20days/FinanciarRO\\_HURO\\_1001.pdf](http://www.huro-cbc.eu/uploads/editors/file/Info%20days/FinanciarRO_HURO_1001.pdf) (accesat pe 15.04.2024).

- Primul pas: pregătirea;
- Al II-lea pas: redactarea;
- Al III-lea pas: monitorizarea.

Pregătirea este o planificare a costurilor, adaptată condițiilor impuse de program și condițiilor organizației.

***Bugetul trebuie.*<sup>42</sup>**

- să asigure flexibilitate;
- să sprijine obiectivele organizației;
- să standardizeze anumite proceduri;
- să urmeze reguli simple;

Redactarea bugetului are mai multe etape logice:

- adunarea de informații despre ce se dorește să se realizeze;
- identificarea limitelor;
- identificarea influențelor interne și externe ce pot afecta costurile.

Monitorizarea bugetului are următoarele etape:

- compararea prevederilor bugetului cu cele întâmpinate în realitate;
- investigarea motivelor discrepanțelor;

---

<sup>42</sup> REGULAMENTUL (UE, EURATOM) NR. 966/2012 AL PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI AL CONSILIULUI din 25 octombrie 2012 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii și de abrogare a Regulamentului (CE, Euratom) Nr. 1605/2002 al Consiliului. Articolul 126, p. 124.

➤ luarea de măsuri corective și punerea acestora în aplicare.

### **Analiza raportului cost / beneficiu.<sup>43</sup>**

Analiza cost / beneficiu este o tehnică folosită în analiza costurilor, care presupune:

- identificarea, specificarea și evaluarea costurilor, care includ costurile directe și costurile indirecte prevăzute pe durata de viață a proiectului;
- identificarea, specificarea și evaluarea beneficiilor aferente propunerii.

Indiferent de mărimea și natura propunerii, metodele de evaluare sunt întotdeauna aceleași: specificarea costurilor și beneficiilor reprezintă primul stadiu. Tipurile de costuri și tipurile de beneficii aferente unui anumit proiect depind, evident, de natura propunerii și pot varia tot atât de mult cât și propunerile în sine.

Pentru fiecare articol de cost propus și pentru fiecare articol de beneficiu propus trebuie să se specifice:

- valoarea sa în termeni monetari;

---

<sup>43</sup> Svetlana Rogov. Analiza Cost- Beneficiu-instrument necesar pentru implementarea proiectelor de anvergură. Tipografia din Bălți, Bălți, 2012, p. 10-13.

- dacă reprezintă, prin natura lor, costuri directe sau indirecte;
- momentul probabil al producerii lor;
- dacă apar o dată sau de mai multe ori;
- dacă prezintă variații date (de exemplu: inflația);
- care sunt variațiile? Din ce cauză?

Din fericire, multe din tipuri sunt comune unor proiecte. În anumite cazuri, este util să se poată privi fiecare activitate a proiectului în termeni de costuri și beneficii proprii, astfel încât fiecare fază să poată fi evaluată independent de restul proiectului. Aceasta este o tehnică denumită metoda optimizării valorii.

În analiza cost / beneficiu, este indicat să se înțeleagă că fiecare activitate are costuri și beneficii proprii, care afectează întregul proiect. Pentru optimizarea valorii întregului proiect, trebuie să fie efectuată o analiză a fiecărei activități, astfel încât să se identifice acele costuri care grevează valoarea beneficiului.

### **Eligibilitatea managerială<sup>44</sup>**

#### Rolurile și aptitudinile managerului de proiect

---

<sup>44</sup> Dănuț Tiberius E. , Op. cit., p. 129.



Ne vom referi, în continuare la principalele domenii de care se ocupă managerul de proiect, la cunoștințele, aptitudinile și instrumentele de care are acesta nevoie.

Cum am menționat mai devreme, proiectele au rostul de a schimba ceva: managerul trebuie să fie în stare să facă față riscurilor inerente în managementul unor schimbări.

Managerul de proiect trebuie să mențină în echilibru trei factori:

- timpul;
- resursele;
- specificațiile (calitatea).

O schimbare, în oricare dintre aceste dimensiuni, are impact asupra celorlalte două.

De exemplu: dacă resursele sunt reduse, devine necesar, fie să se prelungească timpul de realizare, fie să se reducă din specificații (calitate), fie ambele.

Managerul de proiect are ca roluri:

- estimarea și planificarea;
- crearea echipei;
- raportarea și contractele;
- folosirea instrumentelor adecvate;
- administrarea și coordonarea activităților;
- managementul schimbării;

Un portret schițat al managerului de proiect ar putea fi alcătuit din următoarele: competențe „clasice”, competențe noi, calități și abilități.

*Competențe „clasice”:*

– managementul termenelor (multă lume numește asta, cu un zâmbet, "arta de a împiedica cât mai mult decalarea termenelor"). Este o competență care îmbină capacitatea de previziune cu spiritul practic și abilitățile interpersonale:

– competențele de management al resurselor umane. Pentru proiecte de amploare, se poate ajunge la efective însemnate, de nivelul unei firme mari. Managerul de proiect trebuie să fie atunci, mai mult decât un administrator – un adevărat lider;

– competență obligatorie este managementul costurilor. Managerul de proiect este responsabil pentru un buget, la fel ca orice manager al unei firme;

– expertiza în domeniul de referință al proiectului. Aceasta competență nu trebuie însă să fie dezvoltată la nivel de expert. În majoritatea cazurilor, competențele enumerate, dublate de noțiuni de bază în domeniul de referință al proiectului pot fi suficiente.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Larisa Coci. Prep. Univ. Managerul de proiect (lucrare). Universitatea „1decembrie 1918”, Alba Iulia. p. 769

*Competențe noi:* prîntre acestea se afla la loc de cînstăpanirea de instrumente informatice de management de proiect. Urmeaza abilitățile de comunicare, necesare, în special, în proiectele de interes public. Lista continuă cu managementul riscului, al calității și cu abilitatea de urmărire și control al returului pe investiție.

*Calități:* rezistență la stres, putere mare de muncă, capacitatea de a motiva și conduce oameni, capacitate de control și corecție a planului de execuție, educație solidă în cunoașterea mecanismelor financiar-contabile, diplomație, putere de convingere, fermitate și flexibilitate.

*Abilități:* abilitatea de avea o viziune de ansamblu asupra proiectului, de a colabora și intercala informații care vin din domenii de activitate principal diferite și, nu în ultimul rînd, de a menține cursul proiectului, permanent, către obiectivul final. În concluzie, se poate afirma, fără a greși, că reușita conceperii, derulării și finalizării unui proiect depinde, în cea mai mare parte, de abilitățile managerului de proiect de a organiza, cât mai atent și adecvat, activitățile corespunzătoare fiecărei etape.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> <https://conspecte.com/Management/caracteristicile-unui-lider.html> (accesat pe 19.04.2024).

## **II. MANAGEMENTUL PROIECTELOR – SINERGIA FACTORILOR CHEIE**

### **2.1. Interconexiunea dintre timp, cost și performanță în managementul proiectelor**

Managementul proiectului se definește ca un proces de planificare, organizare și conducere a activităților și resurselor unui proiect, cu scopul de a îndeplini obiective bine definite care au, în mod, uzual restricții de timp, resurse și cost.<sup>47</sup>

Activitatea se definește ca o acțiune caracterizată prin parametrii de început și de sfârșit. Îndeplinirea activităților este importantă pentru îndeplinirea proiectului. Proiectul este compus din mai multe activități ordonate.

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. Elementele greu cuantificabile ale unui proiect, precum satisfacția clientului sau creșterea calității vieții, cresc riscul ca proiectul să nu le poată satisface.

---

<sup>47</sup> Constantin O. Sergiu S. Managementul proiectelor (lucrare). SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice, „David Ogilvy” p. 67.

Restricțiile reprezintă factori care limitează opțiunile echipei de management a proiectului. Cel mai adesea, un buget predefinit este o restricție care limitează scopurile echipei de management, structura echipei de management și opțiunile de urmărire a proiectului. Cele mai multe proiecte au caracteristici comune, precum: descompunerea proiectului în activități ușor de condus, urmărirea activităților, comunicarea în cadrul echipei de proiect și desfășurarea activităților în scopul realizării progresive a proiectului.

Toate proiectele au, de obicei, trei etape majore:

- 1) concepția planului proiectului;
- 2) desfășurarea și managementul proiectului;
- 3) finalizarea proiectului.<sup>48</sup>

Cu cât aceste trei etape sunt de succes, cu atât crește șansa ca proiectul să fie de succes.

Managementul proiectului are rolul de a dirija desfășurarea acestuia, într-o asemenea manieră, încât să mențină, în orice moment, echilibrul dintre exigențele (specificațiile), de regulă contradictorii, legate de cei trei factori caracteristici ai proiectului: calitate, buget și termen de realizare, (Fig. 2.1., vezi anexa nr. 6) ținând cont de resurse, de performanțele cu tehnologia necesară în cadrul unor relații

---

<sup>48</sup>Ibidem p. 68.

foarte bune cu clienții sau beneficiarii proiectului. Asigurarea succesului proiectului înseamnă realizarea unui produs / serviciu performant, în condiții de eficiență (costuri reduse), care să fie oferit clientului în cât mai scurt timp (termen scurt de răspuns).

Apropierea de unul dintre poli conduce la îndepărtarea obligatorie de ceilalți, la resurse egale.

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.

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 (grafic GANTT), dependența activităților (grafic PERT), informații privind orientarea către termen a proiectului.<sup>49</sup>

Bugetul reprezintă costul estimat al proiectului, stabilit ca urmare a planificării de bază a proiectului, luând în considerare costul resurselor umane, echipamentele, materialele necesare

---

<sup>49</sup>Constantin Iațco, Brezuleanu S. Managementul proiectelor. Tipografia Moldova, Iași, 2007, p. 76.

pentru îndeplinirea activităților proiectului și, respectiv, a întregului proiect.<sup>50</sup>

Din aceste inter-condiționări între obiectivele de costuri și cele de timp poate fi obținută o curbă de relație cost-timp, a cărei formă este conform fig.2.2. (vezi anexa nr.7)

$t_{\text{minimum}}$  = termenul cel mai scurt în care poate fi realizat proiectul.

Acesta generează costuri ridicate, deoarece timpul de realizare fiind foarte scurt, nu permite căutarea de resurse materiale, umane și chiar financiare în cele mai bune condiții. Sau mai bine spus, managementul proiectului trebuie să accepte ofertele la orice nivel de preț, cu condiția să fie disponibile în termen foarte scurt.

$t_{\text{optim}}$  = este termenul la care se poate atinge minimumul de costuri și maximumul de eficiență.

Deși constituie un punct de inflexiune pe curba costuri-timp, în realitate este constituit dintr-o zonă mai largă în cadrul căreia costurile se mențin la un nivel scăzut și permit realizarea proiectului în bune condiții.

$t_{\text{extins}}$  = este termenul suplimentar, solicitat pentru proiecte care nu au fost finalizate la termenul prevăzut.

---

<sup>50</sup> Richard N. Management de proiect, Măiestrie în livrarea proiectelor. Editura Codecs, București, 2006.pag.122.

Extensiile de termene generează majorări de costuri, datorită ineficienței unor activități care concurează realizarea proiectului, cum ar fi: chirii suplimentare, stocare, forța de muncă suplimentară etc.

Astfel, se poate constata că  $t_{\text{minim}}$ ,  $t_{\text{optim}}$  și  $t_{\text{extins}}$  se pot delimita în trei zone:

- **Zona A** – zona de accelerare a realizării proiectului. Cu cât termenul se apropie de  $t_{\text{minim}}$ , cu atât cresc costurile proiectului. Situația este acceptabilă în condițiile necesității realizării unui proiect până la o anumită dată plasată după un interval foarte scurt.

- **Zona O** – zona zero este, de fapt, zona unde se armonizează nivelul costurilor cu cel al termenului de realizare. Este cea preferată, în marea majoritate a proiectelor, și se are în vedere ca element primordial în evaluarea acestora, în vederea finanțării.

- **Zona I** – constituie zona ineficienței proiectului. Este întâlnită la proiecte în derulare care, din diferite motive, sunt în întârziere, fără ca aceasta să pericliteze întru totul realizarea proiectului. Nu se va regăsi ca situație în propuneri de proiecte.

Se poate construi și o interdependență între calitate și cost, însă nu o considerăm relevantă. Alura acestei corelații este aproape lineară, adică creșterea calității determină o majorare proporțională a costurilor.



În cadrul proiectelor calitatea dorită este foarte bună, standartizată și cu precizie stabilită, constituindu-se ca nucleu al dezvoltării proiectului.

Orice proiect este caracterizat printr-un scop bine definit, aceste reprezentând obiectivele și activitățile proiectului, cât și cantitatea de munca necesară pentru îndeplinirea lor.

Cantitatea de muncă este măsurată, de obicei, pentru resurse umane în om/oră necesar pentru îndeplinirea uneia sau a mai multor activități. Pentru resurse fizice se consideră că numărul de ore atribuite resursei respective pentru îndeplinirea uneia sau a mai multor activități. Cantitatea de muncă atribuită unei resurse diferă de durata unei activități.

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.

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

Dificultățile întâlnite la realizarea proiectelor sunt frecvente. Aceste dificultăți antrenează, cel mai adesea, nerespectarea obiectivelor fundamentale ale proiectului, din punct de vedere tehnic, al costurilor, al termenelor, deci – al alității.

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.<sup>51</sup>

Foarte frecvent se constată că:

- produsul nu corespunde perfect nevoilor utilizatorilor;
- costurile și termenele cresc incontrolabil pe durata de viață a proiectului și intră în domeniul aleatoriu;
- apar conflicte în cursul realizării proiectului.

Aceste conflicte pot fi:

- între specificațiile tehnice;
- generate de gestiunea proastă a nivelului de calitate propus;
- neînțelegerea termenilor contractelor semnate de parteneri;
- între membrii echipei de proiect, pentru că nu a fost realizată coeziunea echipei înainte de începerea proiectului.

Mai mult, aceste dificultăți sunt asociate:

- unui mare număr de reuniuni introductive;
- unor acțiuni dezordonate și contradictorii;

---

<sup>51</sup> Budică I. Managementul proiectelor în afaceri. Manual universitar. Editura Universitaria, Craiova, 2012. p. 27.

- confuziei legate de misiunea și responsabilitățile fiecărui partener;
- absenței motivației și responsabilității participanților.

Elemente deosebit de importante pentru managementul unui proiect sunt elaborarea studiului de fezabilitate, a studiului de fezabilitate și a planului de afaceri pentru proiectul propus pentru finanțare sau în curs de realizare.

## **2.2. Managementul timpului în gestionarea proiectelor**

Programarea activităților unui proiect constă în reprezentarea grafică a acestora în succesiunea lor, cu evidențierea intercondiționărilor, consumurilor de resurse, a drumului critic și, eventual, a rezervelor de timp.

- ***Drumul critic*** este perioada cea mai scurtă de timp în care poate fi realizat un proiect.
- ***Rezervele de timp*** indică intervalele de timp în care pot fi întârziate sau reprogramate anumite activități fără a afecta durata totală de implementare a proiectului.

După stabilirea succesiunii activităților se procedează la alocarea resurselor pentru fiecare activitate, nivelarea consumului de resurse în cadrul proiectului și stabilirea de costuri pe această bază pentru fiecare activitate.

Pentru programarea activităților unui proiect pot fi utilizate metode clasice cum este *graficul Gantt* sau metode moderne cum sunt *graficele rețea cu activitățile determinate în varianta deterministă* (CPM) sau *probabilistă* (PERT).<sup>52</sup>

### **Graficul Gantt**

Un aspect foarte important în realizarea unui proiect este acela al respectării condiționării legate de timpul de execuție a acestuia.

Cea mai cunoscută și utilizată metodă de planificare și urmărire a termenelor în proiecte este cea a graficelor Gantt.

Acestea au fost folosite pentru prima oară de inginerul Henry Gantt, în primul război mondial, care, lucrând pentru Army Bureau of Ordnance, s-a confruntat cu necesitatea urmăririi zilnice a programului producției de armament.<sup>53</sup>

Graficele Gantt pot fi realizate în trei forme, reprezentând pe verticală activitățile, și pe orizontală, timpul.

Prima formă este realizată sub formă de bare pentru fiecare activitate pe durata aferentă activității. Un exemplu de grafic este prezentat în fig.2.3. (vezi anexa nr. 8).

Se poate observa imediat pe baza graficului că echipa 1 activează pe toată durata proiectului (deci, 10 luni de

---

<sup>52</sup>Bârgăoanu A. Managementul proiectelor. Universitatea virtuală de afaceri. Editura Comunicare, București. p. 21.

<sup>53</sup>Grigorescu A., Op.cit. p.118.

activitate), echipa 2 începe activitatea în proiect în luna a 2-a (deci, 9 luni de activitate), iar echipa 3, în luna a 3-a (deci, 8 luni de activitate), și toate echipele finalizează activitatea în luna 10.

În același timp, se observă că activitățile A și B necesită prezența tuturor echipelor, spre deosebire de activitățile C și D în care sunt implicate numai echipele 1 și 2, sau activitatea D, unde sunt implicate echipele 2 și 3.

Se pot construi grafice pentru fiecare echipă în parte și pentru fiecare lună. Diviziunile legate de timp sau grupe de lucru încep de la nivel de ore sau zile și individ.

Cel de-al doilea tip de grafic Gantt este realizat cu ajutorul simbolurilor. Astfel, termenele planificate sunt reprezentate prin triunghiuri simple, iar cele realizate, cu triunghiuri hașurate (eventual, două culori). Triunghiul cu vârful în sus marchează **inceputul** activității, iar triunghiul cu vârful în jos, **încheierea** acesteia. Un astfel de grafic este prezentat în figura 2.4. (vezi anexa nr. 9).<sup>54</sup>

Acest tip de grafic prezintă avantajul, că se evidențiază decalajele între termenele propuse și cele efectiv realizate, însă are dezavantajul de a fi descifrat cu mai mare dificultate.

---

<sup>54</sup> <http://www.finantare.ro/diagrama-gantt-for-dummies.html>. (accesat pe 08.04.2024).

Cel de-al treilea tip de grafic Gantt este similar cu primul (graficul cu bare) cu deosebirea că fiecare bară este constituită dintr-o succesiune de bare, care reprezintă diferite sub-faze sau sub-procese ale activității respective (figura nr. 2.5., vezi anexa nr. 10).

Indiferent care tip de grafic de planificare a activităților în timp este utilizat în procesul de realizare, trebuie urmate mai multe etape, și anume:<sup>55</sup>

1. **Identificarea fazelor** - activitățile prevăzute, pentru a fi realizate în cadrul proiectului, sunt divizate în arii specifice. Acestea trebuie să fie caracterizate de specificitate, să urmeze o logică de succesiune și/sau dependență.

2. **Data de incepere a activității / fazei** - este foarte important să se cunoască care dintre activități se pot derula simultan și care reclamă incheierea prealabilă a unei alte activități, pentru a putea începe, precum și posibilitatea începerii unor activități, în timp ce altele sunt încă în derulare.

3. **Estimarea duratei fiecărei componente** - este necesară cunoașterea duratei de realizare a fiecărei activități în număr de zile, luni etc. Este necesar să se aibă în vedere

---

<sup>55</sup> Citat după Thomsett C. Michael. The little black book of project management în Adriana G. Managementul proiectelor. Editura Uranus, București, 2007, p.121.

posibilitățile de depășire a termenului de încheiere a activității și să se cunoască pentru ce perioadă se poate face aceasta.

4. **Sincronizarea cu disponibilitatea echipei** - după o prealabilă planificare, se verifică dacă echipa sau membrii acesteia, care trebuie să realizeze activitățile, sunt disponibili în perioadele propuse. În cazul suprapunerii cu alte activități sau proiecte, se încearcă re poziționarea în timp, astfel încât să nu fie afectată structura logică a proiectului.

5. **Modificarea programului (dacă este necesar)** - dacă apar situații în care membrii echipei susțin că duratele alocate sunt nerealiste și imposibil de respectat, se fac modificări în sensul extinderii acestora, păstrând însă echilibrul proiectului prin rezerva strategică.

6. **Construirea graficului** - având la dispoziție toate informațiile construirii graficului, se procedează la transpunerea acestuia în forma grafică definitivă.

7. **Distribuirea graficului** - graficul stabilit în forma sa **definitivă** este distribuit tuturor celor implicați în realizarea acestuia și devine un instrument de control al modului de desfășurare a activităților din proiect.

Trebuie evidențiat faptul că din momentul construirii graficului Gantt, acesta este instrument de control și verificare, iar modificări în structura sa nu se mai pot face. Cu toate acestea, nu trebuie de înțeles acest fapt în mod inflexibil, ci

dimpotrivă, în sensul că pot apărea situații în care să fie nevoie de corecții (extensii de termene, declararea în avans sau devans, comprimări de termene); acestea însă nu conduc la schimbarea planului ci la marcarea acestora prin barele care înregistrează lucrul efectiv.<sup>56</sup>

Ca orice metodă, graficele Gantt au unele limite care trebuie completate prin alte forme de planificare sau chiar utilizarea altor metode mai simple sau mai complexe în funcție de natura proiectului.

Dintre limite menționăm:<sup>57</sup>

- 1) nu evidențiază fragilitatea legăturilor dintre faze;
- 2) nu evidențiază în cadrul fazelor posibile întârzieri, datorate unor factori externi sau chiar interni, adică nu furnizează informații despre derularea cu consecvență a activității în cadrul fazei;
- 3) nu cuprinde alocarea resurselor și deci acestea nu se pot coordona pe baza acestui grafic;
- 4) nu evidențiază gradul în care se realizează sarcinile în cadrul fiecărei faze.

## **Modelul CPM – Critical Path Method**

---

<sup>56</sup> <https://support.office.com/ro-ro/article/prezentarea-datelor-intr-o-diagrama-gantt-in-excel-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6> (accesat pe 16.04.2024).

<sup>57</sup>Grigorescu A. Op. cit., p.122.



Alte forme de programare a activității în cadrul proiectelor, dezvoltate în anii '50, sunt metoda drumului critic (Critical Path Method – CPM) și metoda Program Evaluation and Review Technique (PERT). Aceste metode au fost inițial utilizate pentru a evidenția logica derulării activităților și utilizarea timpului în proiecte.

Deoarece un proiect este, în esență, un set de activități, cu momente determinate de începere și de finalizare, între care există relații de interdependență bine precizate, **mulțimea activităților proiectului poate fi reprezentată sub forma unui graf.**<sup>58</sup>

**Graful** este o mulțime de arce și noduri, astfel încât reprezentarea unui proiect se poate face în două moduri, în funcție de convenția de reprezentare:

- „*activitate = arc*”
- „*activitate = nod*”

Metoda CPM (*Critical Path Method = Metoda „drumului critic”*) pornește tocmai de la o astfel de convenție de reprezentare. **”Drumul critic”** este submulțimea de arce și noduri ale grafului (numite, și ele, ”critice”), care unesc momentele inițiale și finale ale proiectului, astfel încât

---

<sup>58</sup> Androniceanu A. Comănescu M. Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională. Editura Universitară, București, 2010, p.40.

lungimea drumului critic (suma duratelor activităților critice) reprezintă *durata minimă de realizare a întregului proiect*.

Prin aceste metode se evidențiază rețeaua (network) proiectului, punând în evidență datele de incepere și incheiere a activităților, a timpului minim și maxim de execuție, distribuția resurselor, sincronizarea eforturilor în anumite momente, punctele de dificultate, posibilitatea de desfășurare simultană sau constrângerea de succesiune a activităților.

Rețelele astfel construite conduc la obținerea de variante de desfășurare a proiectului, dar cel mai important aspect, este acela, că oferă posibilitatea identificării variantei cu durata cea mai scurtă a proiectului (drumul critic). Drumul critic este, de fapt, drumul cel mai scurt; acesta devine critic, deoarece include rezerve minime de timp care pot conduce la situații de criză sau maxime ceea ce conduce la irosire de resurse și deci la costuri nejustificate.<sup>59</sup>

Schema unei structuri care stabilește drumul critic este prezentată în figura 2.6. (vezi anexa nr. 11).

În figura anterioară se pornește de la ziua „0” a proiectului și se stabilește succesiunea activităților, rezultând termenul final al acestuia, respectiv 45 de zile.

---

<sup>59</sup> Nedelcu D. Managementul proiectelor. Editura Politehnicum, Iași, 2005. p. 30.

În figura 2.7. (vezi anexa nr. 11) este prezentată diagrama inapoi a activităților, pornind de la data limită de terminare a proiectului și stabilind termenele minime și maxime la care activitatea poate începe.

### **Etapele de calcul:**

✓ Reprezentarea proiectului printr-un graf orientat (cu respectarea *convențiilor de reprezentare*);

✓ Determinarea drumului critic al grafului, format din nodurile și arcele critice - corespunzătoare activităților critice (pe baza *relațiilor de calcul de definiție*);

✓ Calcularea duratei minime de realizare a proiectului;

✓ Trasarea diagramei Gantt;

✓ Stabilirea priorităților managerului de proiect, în ceea ce privește controlul activităților;

✓ Identificarea posibilităților de reducere a duratei proiectului, în cadrul aceluiași buget.

*Pentru verificarea calculelor: durata minimă de realizare a proiectului (lungimea drumului critic) este de 60 de săptămâni.*

### **Metoda PERT – Programme Evaluation and Review Technique**

Evaluarea programelor și tehnica revizuirii lor se referă atât la programe, cât și la proiecte. Metoda se deosebește de CPM prin faptul că proiectele modelate sunt de natură

probabilistă și, ca urmare, nu au durate certe. În aceste condiții, pentru fiecare activitate (i, j) se pot estima, de către experți, trei durate.<sup>60</sup>

- durata optimistă (cea mai scurtă) – notată cu  $a_{ij}$ ;
- durata pesimistă (cea mai lungă) – notată cu  $b_{ij}$ ;
- durata cea mai probabilă – notată cu  $m_{ij}$ .

Se calculează, pentru fiecare activitate, durata medie:

$$d_{ij} = \frac{(a_{ij} + 4m_{ij} + b_{ij})}{6}$$

și dispersia (abaterea medie pătratică):

$$\sigma_{ij}^2 = \left( \frac{b_{ij} - a_{ij}}{6} \right)^2$$

Se determină drumul critic, la fel ca în CPM, locul duratei deterministe  $d_{ij}$ , fiind însă luat de durata medie  $d_{ij}$ .

În plus, este necesar și posibil să se estimeze probabilitatea de realizare a proiectului la termenul impus ( $T_P$ ). Cunoscând valoarea drumului critic ( $T_C$ ) și dispersia întregului proiect ( $\sigma$ , calculată ca sumă a dispersiilor activităților critice), se determină parametrul  $z$ :

$$z = \frac{T_P - T_C}{\sqrt{\sigma^2}}$$

---

<sup>60</sup>Androniceanu A. Op. cit., p.42.

În tabelul nr. 2.1. putem găsi corespondența căutată  $P(T_C < T_P) = \varphi(z)$ . De exemplu, pentru  $z = 0$  vom găsi  $\varphi(0) = 0,5$ .

**Tabelul nr. 2.1. - Valorile funcției  $\varphi(z)$**

Z	$\varphi(z)$	Concluzii
-3.0	0.0013	Insuficiență de resurse
-2.5	0.0062	
-2.0	0.0228	
-1.5	0.0668	
-1.0	0.1587	
-0.5	0.3085	Programare corectă a resurselor
0.0	0.5000	
0.5	0.6915	
1.0	0.8413	Exces de resurse
1.5	0.9332	
2.0	0.9772	
2.5	0.9938	
3.0	0.9987	

În realizarea diagramelor PERT se întâlnesc diferite restricții ale succesiunii activităților. Acestea se pot grupa în patru tipuri:<sup>61</sup>

- **conexiune sfârșit - început;**
- **conexiune început - început;**
- **conexiune sfârșit - sfârșit;**
- **conexiune început - sfârșit.**

Acestea rezultă din necesitatea începerii celei de-a doua activități, aflate în succesiune la un anumit moment față de cea plasată anterior. Schemele utilizate sunt prezentate în figura 2.8. (vezi anexa nr. 12) și reflectă foarte clar legătura dintre activități.

Realizarea graficelor PERT presupune parcurgerea următoarelor etape:<sup>62</sup>

- identificarea tuturor activităților ce trebuie realizate în cadrul proiectului;
- divizarea acestora în sub-activități, dacă este necesar;
- stabilirea conexiunilor, în sensul condiționărilor, dintre activități;
- estimarea duratei fiecărei activități;

---

<sup>61</sup>Grigorecu A. Op. cit., p.125.

<sup>62</sup>Grigorescu A. Op. cit., p.126.

- realizarea propunerii de rețea de activități;
- verificarea disponibilității resurselor;
- modificarea rețelei;
- comunicarea acesteia tuturor membrilor echipei.

Există diferite metode de calcul al duratei unui proiect. Cel mai important lucru este ca estimările să nu fie prea optimiste sau prea pesimiste. În primul caz, ar crea mari probleme în etapa de realizare, iar în cel de-al doilea, ar descuraja realizarea proiectului.

### ***Grafice tip repere/puncte cheie (milestones)***

O formă de planificare, care permite managerului de proiect să urmărească aspectele cele mai importante ale proiectului și să fie pregătit pentru a răspunde cerințelor la momentele stabilite, este aceea a planificării bornelor reper/puncte cheie (milestones).

În figura 2.9. (vezi anexa nr.13) este prezentat un grafic de activități prin puncte cheie (milestones).

Această formă de planificare evidențiază numai momentele importante care trebuie concretizate prin predarea unor documentații, aprobarea unor variante, începerea unor activități importante, prezentarea de rapoarte.

Pe baza acestui tip de planificare se poate face ulterior planificarea resurselor necesare. Datele aflate în punctele cheie

reprezintă termenele maxime la care activitățile trebuie încheiate.

Se pot întocmi și grafice care să coreleze activitățile cu reperele / punctele cheie ale proiectului (fig. 2.10., vezi anexa nr.13)

Realizarea planurilor pe repere/puncte cheie se bazează pe structura descompusă sau arborescentă a activităților.

Are în vedere evidențierea activităților și divizarea acestora în componente până la nivelul sarcinilor. Pentru acestea se pot estima cu mai multă ușurință resursele necesare și timpul de realizare.

Figura 2.11. (vezi anexa nr. 14) prezintă o astfel de structură pentru activitățile prezentate anterior în graficul de planificare prin momente cheie.<sup>63</sup>

Trebuie de precizat că tehnica reperelor/punctelor cheie are avantajul oferirii unei imagini de ansamblu asupra proiectului, dar nu pot asigura planificarea unui proiect în detaliu. Acest aspect va trebui să fie realizat cu ajutorul altor tehnici și instrumente

Este recomandat ca în cazul utilizării unui plan bazat pe repere /puncte cheie să fie realizată o matrice de analiză a posibilelor riscuri conform tabelului 2.2.:

---

<sup>63</sup><https://vizzlo.com/create/triangle-milestones> (accesat pe 18.04.2024)



**Tabelul 2.2. Matrice de analiză a posibilelor riscuri**

<b>Reperul/ punctul cheie</b>	<b>Elementul de risc</b>	<b>Probabilitate a apariției</b>	<b>Consecințele</b>	<b>Acțiuni de prevenire</b>	<b>Responsabili</b>

### **2.3. Managementul costului în gestionarea proiectelor**

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

Managementul costului proiectului include următoarele procese:<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Veronica S., Vlad G. Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor. Tipografia Bălți, Bălți, 2013. p. 73.

- planificarea resurselor, care presupune determinarea resurselor și a cantităților necesare pentru realizarea activităților proiectului;

- estimarea costurilor, care presupune realizarea unei aproximări a costurilor necesare pentru desfășurarea proiectului;

- elaborarea bugetului, care înseamnă alocarea costului total estimat pe activități specifice;

- controlul costurilor, care are în vedere controlul modificărilor aduse bugetului proiectului.

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

Spre deosebire de buget, care evidențiază dacă organizația își acoperă costurile la nivelul anului întreg, situația fluxurilor de numerar evidențiază dacă organizația are suficient numerar pentru a-și onora obligațiile financiare pe măsură ce

apar sau dacă, dimpotrivă, are un excedent bănesc pe care l-ar putea fructifica în vederea creșterii veniturilor.<sup>65</sup>

Identificarea momentelor critice conduce la luarea de către organizație a unor măsuri corespunzătoare, cum ar fi:<sup>66</sup>

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

Aceste elemente trebuie prevăzute înainte de pornirea proiectului, intrucît oricare dintre măsurile menționate pot avea efecte negative pe termen mediu sau lung:<sup>67</sup>

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

Intocmirea unei situații a fluxurilor de numerar are la bază:

- planul de activitate al proiectului (situația activităților descompuse);

---

<sup>65</sup> Richard N. Op. cit., p.123.

<sup>66</sup> Veronica S., Op. cit. p. 74.

<sup>67</sup> Idem. p. 74

- estimarea costurilor;
- bugetul proiectului.

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

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

Majoritatea plăților sau încasărilor pot fi prevăzute:

- plata salariilor are loc lunar;
- plata utilităților se face lunar;
- plata chiriei se face conform contractului;
- plata aprovizionărilor/incasarea creanțelor se realizează conform contractelor, în funcție de momentul aprovizionării/furnizării (care se determină în funcție de structura activităților descompuse ale proiectului);
- plata asigurărilor se face conform contractelor de asigurare (de obicei anual sau semestrial);
- plata serviciilor și lucrărilor executate de către terți se realizează conform contractelor, în funcție de momentul prestării (care se determină în funcție de structura activităților descompuse ale proiectului);
- plata reparațiilor capitale (dacă este cazul).

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

Exactitatea estimării costului crește după ce se trece de stapa de definire a proiectului și anume când se formulează sarcinile elementare – loturile de lucrări. Atunci când loturile de lucrări sunt clar definite, este posibil să se procedeze la estimări detaliate ale costurilor.

Metodele de estimare a costului unui proiect:<sup>68</sup>

❖ estimările agregate se bazează pe o experiență sau pe informații pentru a evalua durata și costul unui proiect:

– metoda de estimare prin consens;

– metoda ratelor;

– metoda repartiției proporționale;

– metoda punctelor funcționale;

– metoda curbelor de învățare;

❖ estimările detaliate, atunci când este posibil și practic să se prefere un proces de estimare până la nivelul loturilor de lucrări, care se bazează pe metode eficiente și puțin costisitoare:

– metoda modelului de referință;

– metode parametrice aplicate unor sarcini precise;

---

<sup>68</sup>Constantinescu D. Op. cit. P. 100.

- estimările detaliate pentru loturile de lucrări ale SDP;
- metoda hibridă de estimare pe etape.

Estimarea costurilor unui proiect este un proces dificil, care se poate constitui cu ușurință într-o știință de sine stătătoare. „Radu ș.a. consideră că pentru estimarea corectă a costurilor trebuie respectate două principii de bază:”<sup>69</sup>

- cu cât sunt definite mai clar toate costurile implicate în proiect, cu atât mai mică este șansa apariției erorilor de estimare;

- cu cât sunt mai exacte estimările legate de costuri, cu atât mai mari sunt șansele ca bugetul să reflecte realitatea și proiectul să fie finalizat, fără să necesite fonduri suplimentare.

Punctul de plecare pentru estimarea costului îl reprezintă structura de decupare a proiectului, (SDP) cu ajutorul căreia se identifică resursele necesare proiectului, volumul de muncă pe loturi de lucrări și alte elemente necesare estimărilor. SDP permite să efectuăm estimări agregate sau detaliate. În ceea ce privește clientul, singurele estimări agreeate sunt cele detaliate.

Estimarea costului este făcută pe ciclul de viață a proiectului. La începutul proiectului se cunosc puține informații despre acesta, iar estimările care se fac sunt imprecise. Pentru crearea planului de bază al costului este

---

<sup>69</sup>Idem. p. 101.

important ca 5-10% din estimările inițiale să fie definitive. Procesul „gros - detaliu” impune să se recurgă la metoda hibrid de estimare a costurilor.

Pentru estimarea detaliată a costurilor un prim pas constă în a descompune activitățile proiectului în loturi de lucrări. Costurile asociate loturilor de lucrări sunt mai ușor de determinat și mai exacte.

Există, în principiu, două tipuri de abordări legate de estimarea costurilor: de jos în sus și de sus în jos.

Estimarea costurilor de jos în sus presupune o estimare pentru fiecare nivel al SDP procesarea și insumarea acestora de către managerii de nivel din cadrul proiectului, mergând de la nivelul cel mai de jos spre vârful ierarhiei proiectului.

Estimarea de sus în jos face parte din categoria estimărilor impuse. Managerul de proiect primește o anumită sumă de bani, cu care trebuie să realizeze întregul proiect. Această sumă este împărțită pe subproiectele din cadrul proiectului, apoi pe activități, fie în funcție de estimările managerului de proiect, fie pe baza tehnicii *target costing*(costul țintă).<sup>70</sup>

Managementul costului țintă a fost gândit sub forma unui set cuprinzător de instrumente de planificare și control. În

---

<sup>70</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/Target\\_costing](https://en.wikipedia.org/wiki/Target_costing). (accesat pe 20.04.2024).

proiecte, costul țintă poate reprezenta o foarte bună soluție de estimare. Se apreciază că „pentru determinarea costului țintă trebuie să se plece de la specificațiile funcționale ale livrabilelor proiectelor și de la analiza prospectivă a pieței. Aportul tehnicii target costing este dat de vectorul preț-funcționalitate”. Intrucât echipele de proiect sunt multifuncționale, costurile livrabilelor pot fi încadrate în costul țintă. În acest scop, este nevoie să fie respectate trei premise fundamentale: “orientarea livrabilelor către costul țintă și către dorințele clienților; tratarea costului ca o variabilă independentă în timpul definirii exigențelor de realizare a livrabilelor; impulsionearea eforturilor pentru fixarea costului țintă în etapa de planificare a proiectului, și nu după aceea”.<sup>71</sup>

Cele două abordări privind estimarea costurilor sunt ilustrate în figura 2.12. (vezi anexa nr.15).

Unul dintre avantajele estimării de sus în jos este crearea unei competiții între coordonatorii de subproiecte și responsabilii de activități. Se poate considera că acesta reprezintă un avantaj, atâta timp, cât există imparțialitate în atribuirea resurselor. Dacă unii manageri dispun de diverse pârghii pentru a atrage de partea activității lor mai multe

---

<sup>71</sup>Constantinescu D. Op. cit. P. 101.



resurse decât le sunt necesare, competiția se transformă într-un dezavantaj.

În ceea ce privește abordarea de jos în sus, principalul avantaj este realizarea estimărilor pe fiecare nivel de către persoanele care vor efectua activitățile și loturile de lucrări sau de către supervisorul lor. Aceștia sunt cei mai în măsură să determine costurile asociate activităților pe care le vor desfășura. De asemenea, dacă managementul de vârf accepta valorile sugerate de membrii echipei de proiect, aceștia vor fi mult mai motivați să respecte costurile decât *în cazul în care ele le-ar fi impuse*.

Intr-o astfel de situație, întrucât se cunoaște tendința managementului superior de a reduce mărimea costurilor propusă de membrii echipei de proiect, aceștia vor fi preocupați să „umfle” artificial costurile, tocmai pentru a se asigura că vor obține fondurile de care au cu adevărat nevoie. Prin urmare, când echipele de proiect sunt lăsate să determine singure costurile activităților, nu vor beneficia de o foarte bună credibilitate.

Deși, în principiu, există mai multe tipuri de metode de estimare, în continuare vom relua estimarea prin analogie, estimarea parametrică și estimarea definitivă.

***Estimarea prin analogie*** reprezintă o variantă a abordării de sus în jos. Acest procedeu utilizează costul real al

proiectelor finalizate anterior pentru a prognoza costul proiectului care este în curs de estimare. Astfel, există o analogie între cele două proiecte. Dacă proiectul care a fost utilizat în analogie și cel care este de estimat sunt foarte asemănătoare, estimările ar putea fi destul de precise. Invers, estimările vor fi imprecise.<sup>72</sup>

*Estimarea parametrică* se aseamănă cu estimarea prin analogie prin faptul că este tot o estimare de sus în jos. Putem folosi această estimare a costurilor când avem suficiente date despre un anumit tip de proiect. Estimarea parametrilor presupune descompunerea proiectului în unități ușor de cuantificat (de exemplu, m<sup>2</sup> de spațiu pe care se va construi, ore de muncă pentru un program de training etc). Acelor unități le sunt asociate costurile stabilite prin experiență. În esență, procedeul estimării parametrice este realizat prin aflarea unui parametru al proiectului ce va fi estimat să se schimbe direct proporțional cu costul proiectului. Se construiește un model matematic bazat pe unul sau mai mulți parametri. Atunci când valorile parametrilor se introduc într- un astfel de model, rezultă costul total al proiectului.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup>Dennis Lock. Management de proiect. Editura Codecs, București, 2000, p. 433.

<sup>73</sup>Idem, p. 433.

*Estimările definitive* sunt o variantă a celor de jos în sus. Estimările definitive fac parte din categoria estimărilor detaliate pentru loturile de lucrări ale SDP. Această estimare este utilizată la stabilirea planului de bază al proiectului sau al oricărei alte estimări importante. Precizia estimării poate fi destul de ridicată, însă costul realizării ei poate fi, de asemenea, destul de ridicat, iar timpul executării, destul de lung. Estimările definitive se bazează pe teorema limitei centrale statistice. Dacă avem un grup de detalii care pot fi insumate, variația sumei detaliilor va fi mai puțin semnificativă decât semnificația variațiilor detaliilor. Toate acestea înseamnă că, având mai multe detalii despre o estimare, suma detaliilor va fi mai exactă, deoarece unele dintre estimările detaliilor vor fi supraestimate, iar altele subestimate. Supraestimările și subestimările se vor anula reciproc. Dacă avem detalii suficiente, media supraestimărilor și a subestimărilor se va apropia de valoarea „zero”.<sup>74</sup>

Dacă se cunosc valorile medii sau preconizate și deviațiile standard pentru un grup de estimări detaliate, putem calcula valoarea preconizată și deviația standard a sumei. Dacă suntem dispuși să acceptăm că Probabilitatea, pentru a fi corectă (adică urmărește o distribuție normală a probabilității),

---

<sup>74</sup>Dennis L., Op. cit. p. 433.

atunci putem prognoza paleta de valori și probabilitatea costului real.

*Pentru determinarea valorii prognozate ( $V_p$ ) și distribuției standard ( $D_s$ ) este necesar să estimăm costul unui lot de lucrări pe trei niveluri: estimare optimistă ( $E_0$ ), estimare pesimistă ( $E_p$ ) și estimare normală ( $E_n$ ). Așa cum s-a precizat, aceste estimări pot fi făcute de trei responsabili de loturi de lucrări. Matematic, calculele se efectuează conform relațiilor:*

$$(2.4) V_p = (E_0 + E_p + 4E_n): 6$$

și

$$(2.5) D_s = (E_p - E_0): 6$$

Pe baza distribuției standard se calculează distribuția pătratică ( $\sigma$ ):

$$(2.6) \sigma = D_s^2$$

Estimările sunt și vor rămâne doar previziuni ale costurilor ce pot surveni în proiect. Ele nu ar trebui încărcate cu mai multă certitudine decât merită.

În general, unui proiect i se asociază trei tipuri de costuri: costuri directe (manoperă, materiale și echipamente), costuri specifice de proiect și costuri generale (de regie sau administrare). Această grupare a costurilor favorizează

creșterea eficacității procesului de control și de ameliorare a luării deciziilor.

*Costurile directe* sunt strâns legate de un anumit lot de lucrări. Managerul de proiect, echipa de cercetare și resursele care se consumă cu ocazia executării unui lot de lucrări exercită influențe asupra costurilor din această categorie. Astfel de costuri reprezintă ieșirile de fonduri reale și trebuie să fie decontate pe măsură ce proiectul progresează. Costurile directe se disting de costurile indirecte și prin regimul de decontare. În general, totalul costurilor unui proiect la nivelurile de detaliere se referă la costurile cu materialele directe și manoperă directă.<sup>75</sup>

*Costurile specifice* indică resursele organizației alocate unui anumit proiect. Aceste costuri sunt legate de produsele livrabile sau de loturile de lucrări. În categoria costurilor specifice se includ: salariul managerului de proiect și costul temporar a spațiului pentru echipa de proiect. Deși nu reprezintă sume de plătit imediat costurile specifice, acestea sunt, totuși, costuri reale, care trebuie decontate termen lung pentru a asigura stabilitatea financiară a organizației. Costurile specifice corespund, în general, unui procent din valoarea resurselor utilizate (de exemplu: un procent din manopera

---

<sup>75</sup>Constantinescu D. Op. cit., p. 104.

directă sau din materiile și materialele directe). În totalul costului unui proiect costurile specifice dețin, aproximativ 20%.<sup>76</sup>

*Costurile generale* (de regie sau administrative) se regăsesc la orice proiect. Aceste costuri se înregistrează pe întreaga durată a proiectului. Costurile generale se compun din cheltuieli organizaționale pentru toate livrabilele și produsele, cum cheltuieli de publicitate, cheltuieli de deplasare, apă și energie, consumabile etc. Aceste costuri se estimează sub forma unui procent din costurile directe. În totalul costului unui proiect, costurile generale reprezintă, în medie, 20%.<sup>77</sup>

Deoarece un proiect compus din activități unice, complexe și inovatoare reprezintă mediul cele mai „fertil” pentru manifestarea incertitudinilor, a factorilor aleatori. „Pentru a regla această problemă de depășire a costurilor și termenelor reale determinate în funcție de estimări, managerii de proiecte cu experiență decid să ajusteze costurile cu un anumit factor, de obicei costul estimat este multiplicat cu 1,2”.<sup>78</sup>

Practica ajustării costului total estimat al proiectului cu 20% sau alt procent ia în considerare „incertitudinea inerentă”.

---

<sup>76</sup>Constantinescu D. Op. cit., p. 104.

<sup>77</sup>Ibidem. p. 105.

<sup>78</sup>Langevin Y. Op. cit., p. 150.

Nesiguranța există tot timpul în ceva. Incertitudinea inerentă poate fi explicată prin mai multe rațiuni, cum sunt: costurile interacțiunii nu sunt prezente în estimări, condițiile normale nu se manifestă tot timpul, conținutul și planurile proiectului se schimbă sau evenimentele pot să treacă din rău în mai rău.

### **Elaborarea bugetelor**

Ideea că oamenii au o percepție clară asupra costurilor și bugetelor este doar o presupunere. Managerul de proiect trebuie să fie foarte conștient de aceste diferențe, atunci când stabilește bugetul proiectului său și când îl comunică altor persoane. În figura 2.13 (vezi anexa nr. 16) sunt descrise diferențele de percepție. Managerul de proiect poate angaja costuri înainte de a utiliza resursele corespunzătoare. Această informație este deosebit de utilă finanțatorului în efectuarea previziunilor de eliberare de fonduri în viitor. Managerul de proiect se interesează de momentul la care costul este bugetat momentul unde se trece, efectiv, la realizarea de sarcini și când va fi deschisă finanțarea. Momentele unde survin aceste costuri servesc pentru a măsura ecarturile de calendar și de costuri ale proiectului în raport cu previziunile.

*Bugetul* reprezintă ansamblul resurselor bănești, materiale și de muncă alocate unui proiect, precum și planul alocării acestora. Definiția sugerează că realizarea unui buget reprezintă procesul de alocare a resurselor limitate diverselor

activități. Măsura în care activitățile sunt sprijinite cu resurse prin alocarea din cadrul bugetului reflectă strategia organizației și importanța pe care o acordă rezultatelor (livrabilelor).<sup>79</sup>

Cei mai mulți manageri încearcă să aloce fiecărei activități planificate exact necesarul de resurse, fără să o supraalimenteze sau subalimenteze. Supraalimentarea echivalează cu irosirea resurselor, iar subalimentarea cu reducerea randamentului scontat datorită lipsei de resurse.

Bugetul unui proiect este, de regulă, structurat pe trei părți. Prima parte, cea mai mare, conține costul estimat al întregului volum de lucru care este planificat pentru ca proiectul să fie finalizat. O a doua parte presupune să ia în calcul alcătuirea și costul volumului de muncă ce trebuie depus pentru evitarea, transferarea și atenuarea riscurilor. Evenimentelor neprevăzute trebuie să li se atribuie un loc în cadrul bugetului, în cazul riscurilor deja identificate. Aceste costuri pot sau nu să fie avansate spre aprobare. În sfârșit, o a treia parte vizează includerea în buget a unei rezerve pentru riscurile care nu au fost identificate. Această concepție a

---

<sup>79</sup> <https://marian-dumitrache.ro/bugetul-proiectului-definitie-si-intocmire/>. (accesat pe 20.04.2024).



bugetului ne ajută să înțelegem care este diferența între buget și costuri estimate, între costuri estimate și costuri reale.<sup>80</sup>

Valoarea prognozată pentru riscuri este introdusă în buget la majoritatea proiectelor. Acest demers este un fapt rezonabil din moment ce proiectul reflectă media expusă la risc. Utilizând situația cea mai favorabilă și cea mai nefavorabilă, vom determina, după caz, caracterul optimist sau pesimist al proiectului.

Pentru a putea constitui bugetul unui proiect, trebuie să cunoaștem:

- ce structură de buget adoptăm (cu o parte, cu două părți sau cu trei părți);
- ce resurse vor fi implicate în proiect;
- ce cantitate din fiecare resursă este necesară;
- momentele de timp la care vor fi necesare resursele;
- cât vor costa resursele.

Justificarea și fundamentarea bugetului unui proiect impun anexarea unor documente pentru cheltuielile prevăzute, cum ar fi:

- oferte;
- precontracte;

---

<sup>80</sup> Oprea D. Managementul proiectelor. Editura Sedcom Libris, Iași, 2001. p. 116.

- convenții de colaborare;
- metodologii de calcul

În cadrul unui proiect, bugetul reprezintă un mecanism de control sau standardul în funcție de care se măsoară diferențele care apar între consumul planificat de resurse și cel efectiv. Langevin, inspirat de instrumentul de control folosit de Departamentul Apărării a S.U.A. în anii '60, consideră că „...de mai mult timp sectorul privat, pentru a administra proiecte de mare anvergură sau proiecte multiple, folosește în procesul de control sistemul de analiză pe baza valorii obținute”.<sup>81</sup>

Repartizarea în timp a costurilor formează *baza referinței bugetare a proiectului*. Pornind de la această referință de decupaj temporal, este posibil să se compare calendarul și costurile reale, planificate cu ajutorul conceptului de *valoare obținută*.

În sistemul valorii obținute în funcție de cost și de termen, se folosesc o serie de termeni pe care îi prezentăm în cele ce urmează:

*Valoarea obținută (VO)* sau *costul bugetat al lucrării efectuate (CBLE)* este expresia valorică rezultată din multiplicarea bugetului inițial cu procentul de terminare a lucrării în acel stadiu.

---

<sup>81</sup>Langevin Y. Op. cit., p. 454.

*Valoarea prevăzută* (VP) sau *costul bugetat al lucrării prevăzute* (CBLP) reprezintă expresia valorică a estimării acceptate a costului pentru resursele planificate pe o bază de referință cumulată.

*Costul real* (CR) sau *costul real al lucrării efectuate* este dat de sumacosturilor angajate în executarea unei lucrări.

*Ecartul costurilor* (EC) reprezintă diferența dintre valoarea obținută și costurile reale ale activităților realizate până în acel moment:

$$EC = VO - CR$$

*Ecartul previziunilor* (EP) se definește prin diferența rezultată dintre valoarea obținută și valoarea prevăzută:

$$EP = VO - VP$$

*Costul bugetat de terminare* (CBT) sau *bugetul de terminare* (BT) este costul total bugetat într-o bază de referință.

*Costul final estimat* (CFE) este compus din costurile din momentul controlului la care se adaugă estimările revizuite ale costurilor pentru lucrarea care a rămas de executat.

*Costul estimat de terminare* (CET) reprezintă estimarea costului lucrării, proiectului efectuată în etapa de planificare.

*Ecartul costurilor de terminare* (ECT) reprezintă diferența dintre costul bugetat de terminare și costul final estimat pe teren de către estimatori (CFE<sub>e</sub>):

$$ECT = CBT - CFE_e$$

Pe baza termenilor menționați, se calculează indicii de urmărire a avansării proiectului și se efectuează analize de ecart.

## **2.4. Managementul performanței în gestionarea proiectelor**

Calitatea este definită, în ultima instanță, de beneficiarul final al proiectului și arată cât de aproape se situează proiectul și produsele acestuia de cerințele și așteptările celor pentru cine implementăm proiectul. Unul dintre scopurile managementului calității este găsirea erorilor și a defectelor cât mai devreme posibil pe parcursul proiectului. Prin urmare, un proces de management corect al calității înseamnă a consuma mai multe ore de lucru și costuri mai mari la începutul proiectului. Cu toate acestea, câștigul va fi, și el, substanțial, pe măsură ce proiectul avansează. Proiectele mici nu necesită cu mult mai mult decât un simplu control elementar al calității, dar în cazul proiectelor medii și mari, avem nevoie de un Plan al calității care să ne dea certitudinea că proiectul este executat conform standardelor.

Una din responsabilitățile de bază ale managerului de proiect este controlul calității produselor. Acest lucru poate fi

efectuat prin crearea unui Plan al calității, menit să arate care trebuie să fie activitățile de control și de asigurare a calității.<sup>82</sup>

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

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

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

Managementul calității în proiecte include „ansamblul activităților funcției generale de management care determină politica referitoare la calitate, obiectivele și responsabilitățile pe care le implementează în cadrul sistemului calității prin

---

<sup>82</sup> Veronica S., Op. cit. p. 78.

mijloace cum ar fi: planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității și îmbunătățirea calității”<sup>83</sup>

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

Managementul calității în proiecte include următoarele procese majore:<sup>84</sup>

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

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

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

*Îmbunătățirea calității* - reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse în întreaga organizație inițiatoră și organizație de proiect pentru creșterea eficacității și eficienței activităților și proceselor pentru care ele sint responsabile, în scopul de a

---

<sup>83</sup> Idem p. 78.

<sup>84</sup> Idem p. 79.

asigura avantaje sporite pentru organizație și pentru beneficiarii acesteia.

### **Instrumente și tehnici pentru planificarea calității**<sup>85</sup>

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

*Analiza cost-beneficiu* implică estimarea costurilor (cheltuielilor) și a beneficiilor (veniturilor) diferitelor alternative de proiecte. Beneficiul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în reducerea retușărilor în proiecte, ceea ce înseamnă – costuri mai reduse și o satisfacție mărită a părților interesate (beneficiari). Costul principal al satisfacerii cerințelor de calitate constă în cheltuielile asociate cu activitățile de management al calității proiectului. În general, beneficiile trebuie să depășească costurile.

*Benchmarking* – Este o metodă de comparare a proceselor proiectului planificat cu cele mai bune practici ale altor proiecte din domeniul respectiv sau din alte domenii, pentru a genera idei de îmbunătățire a proceselor și a furniza proceduri prin care să fie măsurate performanțele. Aspectele comparate, de obicei, sunt: calitatea, timpul și costul proiectului.

---

<sup>85</sup> Cruceru A. Managementul proiectelor. Suport de curs. Editura Universitară, București, 2012. p. 93.

*Utilizarea unor diagrame* – Tehnicile de utilizare a diagramelor, folosite, în mod obișnuit, în managementul calității sunt:

1. Diagrama cauză-efect care se întocmește pentru a stabili relațiile existente între diferitele cauze și efectele sau problemele potențiale pe care le creează.

2. Scheme de flux al proceselor sau al sistemelor care indică fluxul datelor sau elementelor procesului/sistemului și, prin urmare, modalitățile în care se succed diferitele elemente ale procesului/sistemului.

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

### **Indicatorii de performanță**

*Indicatorii de performanță* reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. Un indicator stabilește standardul de performanță care



trebuie atins pentru a realiza obiectivul. Pentru *stabilirea unui indicator* sunt parcurse patru etape:<sup>86</sup>

- definirea indicatorului
- definirea calității
- definirea cantității
- definirea perioadei

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

- *Cantitativi* – Măsoară cantitatea (de servicii, de clienți, de timp etc.) și sunt cei mai ușor de măsurat. De exemplu: nr. de persoane implicate, rata de utilizare a unui serviciu, nr. de ore pe zi pentru o anumite activitate, nr. de zile pe an etc.

- *Financiari* – Măsoară nu doar costurile directe (transport, cazare, salariul unui angajat etc.), ci și cele indirecte

---

<sup>86</sup>[http://www.e-birouvirtual.ro/sites/default/files/articole\\_bv/130819%20KPI%20%20stabilire%20indicatori.pdf](http://www.e-birouvirtual.ro/sites/default/files/articole_bv/130819%20KPI%20%20stabilire%20indicatori.pdf) (accesat pe 23.04.2024)

(chirie, întreținere, administrare). De exemplu: costul pe unitate etc.

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

- *De proces* – Se concentrează pe cum se iau deciziile privind managementul proiectului (cine este implicat în luarea deciziilor și cum se iau deciziile, cum se transmit celor interesați etc.

- *De impact* – Se concentrează pe efectele produse prin activitatea proiectului și beneficiile obținute. Efectele și beneficiile pot fi pe termen scurt și pe termen lung.

Indicatorii oferă informații importante pentru procesul decizional la fiecare nivel și etapă de implementare a proiectului.

Comisia Europeană sugerează patru categorii de indicatori:<sup>87</sup>

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

---

<sup>87</sup> Nica E. Managementul performanței. Editura Economică, București, 2003, p. 67.

➤ Indicatorii referitori la **ieșiri** (output) măsoară ce anume s-a realizat cu banii alocați pentru implementarea proiectului. Indicatorii referitori la ieșiri sunt extrem de utili managerilor de proiect, care sunt responsabili pentru producerea ieșirilor respective.

➤ Indicatorii de **rezultate** vizează efectele obținute de proiect și furnizează informații asupra schimbărilor produse.

➤ Indicatorii de **impact** au în vedere consecințele pe termen lung ale proiectului, dincolo de efectele imediate asupra beneficiarilor direcți; vizează și consecințele asupra persoanelor sau organizațiilor care nu sunt beneficiari direcți. Acești indicatori corespund procesului de evaluare, nu celui de monitorizare. Îi vom trata însă în cadrul acestui capitol, pentru a avea o imagine asupra tuturor tipurilor de indicatori.

Caracteristici ale indicatorilor: direct, obiectiv, practic, senzitiv, legat, în mod direct, de rezultatele ce se măsoară prin acesta.<sup>88</sup>

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

---

<sup>88</sup> <https://www.indicatorideperformanta.ro/kpi-101/caracteristicile-unor-indicatori-buni> (accesat pe 24.04.2024).

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

Referitor la urmărirea avansării proiectului se evaluează eficiența rezultatelor, în general, eficiența este exprimată prin patru indici: indicele de performanță a costurilor, indicele de performanță a termenelor, indicele de performanță a avansării bugetului și indicele de performanță a avansării costurilor.

Măsurarea performanței, consideră cercetătorul Mitu, este „un proces sistematic care permite evaluarea eficienței și eficacității unei organizații sau a unui proiect. Măsurarea performanței poate oferi informații reale (caracteristici cantitative și calitative) care ajută managerii și clienții să determine dacă rezultatele sunt conform așteptărilor. Așadar, procesul de măsurare a performanțelor reprezintă o acțiune secvențială adoptată în interiorul sau în afara organizației pentru a stabili standardele de performanță, a evalua performanța și pentru a adopta anumite corecții acolo unde se impun”.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup>Constantinescu D. Op. cit., p. 111.

*Indicele de performanță a costurilor (IPC)* exprimă eficiența costurilor lucrărilor executate până în momentul evaluării. Mărimea acestui indice este:

$$IPC = \frac{VO}{CR}$$

și exprimă câte unități monetare au fost obținute la o unitate monetară, lucrări planificate și efectuate. Un indice supraunitar exprimă o situație favorabilă, iar unui subunitar – o situație mai puțin favorabilă. Este un indice larg acceptat și foarte mult utilizat în urma calculului pe o perioadă îndelungată. Acest indice s-a dovedit a fi cel mai precis, mai fiabil și mai stabil decât toți ceilalți.

*Indicele de performanța a termenelor (IPT)* exprimă calitatea avansării proiectului în timp. Indicele unitar arată că lucrările planificate au fost executate conform calendarului, indicele supraunitar indică un avans al proiectului față de calendar și indicele subunitar redă rămânerea în urmă a proiectului față de calendar. Mărimea acestui indice este:

$$IPT = \frac{VO}{VP}$$

*Indicele de performanță a avansării bugetului (IPAB)* exprimă ponderea pe care o deține valoarea obținută în totalul costurilor bugetate. Acest calcul nu ia în considerare costurile reale angajate, motiv pentru care, mulți manageri de proiect

ofera acest indice doar când estimările inițiale ale bugetului inspiră încredere. Mărimea acestui indice este:

$$IPAB = \frac{VO}{CBT}$$

*Indicele de performanță a avansării costurilor (IPAC)* este calculat în baza raportului dintre costul real și costul final estimat al proiectului:

$$IPAC = \frac{CR}{CFE}$$

Este un indice preferat de managerii de proiect, deoarece conține estimări reale și revizuite, care țin cont de informații noi și mai complete decât cele din startul proiectului.

Revizuirea costului final al proiectului se bazează, în general, pe două modele de calcul, care permit revizuirea estimărilor viitoarelor costuri ale unui proiect: un model este recomandat pentru proiectele de unică anvergură și cel de-al doilea în cazul proiectelor de mare anvergură.

Primul model permite specialiștilor din domeniu să modifice duratele și costurile bazei inițiale de referință, atunci când noile informații arată că estimările de la început sunt incorecte. În acest sens, se poate utiliza modelul bazat pe costul final estimat ( $CEF_f$ ). Ecuația modelului are ca punct de plecare costul estimat de terminare a lucrărilor restante (CER):

$$CER = \frac{BTR-VO}{\frac{VO}{CR}} = (BTR - VO) \frac{CR}{VO}$$

În care:

CER – costul estimat al terminării lucrării restante;

BTR – costul bugetat de terminare a proiectului;

VO – valoarea obținută;

CR – costul real cumulat al lucrărilor efectuate la data realizării controlului.

### III. ASPECTE TEORETICO-PRACTICE DE IMPLEMENTARE A PROIECTULUI

#### 3.1. Analiza riscurilor și punctelor slabe în implementarea proiectului

În urma studierii literaturii de specialitate și în urma efectuării cercetării date, în mod frecvent, am întâlnit un aspect foarte important în managementul proiectelor, și anume faptul că, oricât de bine am planifica toate componentele unui proiect, oricum există procentul de risc, care periclitează implementarea proiectului. De aceea, în continuare vom studia managementul riscurilor legate de managementul timpului, costului și performanței.

Pentru studierea riscurilor, inițial, am întocmit o **listă a riscurilor**. Primele 10 riscuri, clasificate în funcție de expunerea la risc, va fi referită ca “Topul primelor 10 riscuri ale proiectului”.

##### **Clasificarea riscurilor**

Pentru acest proiect clasificarea riscurilor se face folosind categorii deja consacrate în literatura de specialitate, dar și categorii specifice domeniului social.



Astfel principalele categorii de riscuri sunt:<sup>90</sup>

*Riscuri legate de timp:*

- subdimensionare timpului;
- supradimensionare timpului;

*Riscuri legate de buget:*

- subdimensionare buget;
- supradimensionare buget;

*Riscuri legate de performanță:*

- supraestimarea indicatorilor de performanță;
- subestimarea indicatorilor de performanță;

*Riscuri legate de activități:*

- proiectarea activităților;
- implementarea activităților;

*Riscuri legate de echipa de proiect:*

- alcătuirea echipei;
- activitatea echipei.

## **Descrierea riscurilor**

Urmatoarele informații vor fi specificate în cadrul Registrului riscurilor (pentru fiecare risc din lista):

*ID-ul riscului, Titlu riscului, Descrierea riscului;*

---

<sup>90</sup> [http://silvic.usv.ro/cursuri/managementul\\_riscului.pdf](http://silvic.usv.ro/cursuri/managementul_riscului.pdf) (accesat pe 30.04.2024).

*Clasificarea/categoria în care se încadrează;*

*Dimensiunea riscului: probabilitatea și impactul, expunerea la risc (probabilitate\*impact);*

*Activitatea din proiect;*

*Persoana care l-a identificat;*

*Perioada în care riscul s-ar putea manifesta.*

## **Activități**

### **1. Identificarea riscurilor**

Pentru a se forma o imagine preliminară a categoriilor de riscuri pe care le implică proiectul, se apelează, în primul rând, la experiența managerului de proiect, a membrilor echipei. Astfel, în cadrul unor sesiuni de brainstorming și cu ajutorul unor interviuri individuale, managerul de echipă alcatuiește o lista cu principalele riscuri implicate de proiect. Pentru obținerea unei imagini detaliate a expunerii la risc pe care o implică proiectul, se folosește un instrument numit RBS (risk breakdown structure).

❖ Modalitățile de identificare a riscurilor:

1) Identificarea riscurilor pe baza experiențelor precedente;

2) Riscuri în funcție de obiectivele proiectului;

3) Risk Breakdown Structure.

❖ Participanți:

*Toti membrii echipei de proiect sunt implicați în activitatea de identificare a riscurilor, însă eforturile lor sunt coordonate de managerul proiectului.*

## 2. Evaluarea riscurilor

Managerul de proiect atribuie fiecare risc sau categorie de riscuri către un anumit membru al echipei, iar acesta va estima probabilitatea și impactul acestora. (pe o scară de la 1 la 10, conform modelului- figurile 3.1. și 3.2., vezi anexa nr. 17).

Riscurile analizate sunt revizuite în echipa și estimările sunt ajustate acolo unde este necesar.

Lista riscurilor va fi ordonată descrescător în funcție de expunerea la risc (probabilitate x impact). Matricea riscurilor este indicată în figura 3.3. (vezi anexa nr.18).

Participanți: *Toti membrii echipei de proiect sunt implicați în activitatea de evaluare a riscurilor, însă eforturile lor sunt coordonate de managerul proiectului.*

În funcție de matricea riscurilor se va determina care este starea riscului: *risc redus (zona verde)*, *risc moderat (zona galbenă)* sau *risc critic (zona rosie)*.

Riscurile identificate și gestionate pentru acest proiect sunt enumerate într-o listă a riscurilor (Registrul riscurilor – figura 3.4.), care se află în *Anexa nr.19*.

Conform cu matricea riscurilor, putem identifica cele mai importante 10 riscuri. Matricea celor mai importante 10 riscuri se găsește în figura 3.5. (vezi anexa nr. 20).

### **3.2. Planul de măsuri asupra riscurilor proiectului**

Pentru a minimaliza probabilitatea apariției și impactul riscurilor în timpul implementării proiectului, în faza de concepere și planificare a proiectului, sunt necesare acțiuni pentru tratarea riscurilor. În capitolul anterior am identificat riscurile și au fost determinate cele mai importante 10 riscuri. În continuare, vom explica acțiunile necesare de întreprins, pentru a crește șansa de implementare cu succes a proiectului.

#### **Activități**

##### *1. Planificarea măsurilor de răspuns la risc*

Cele mai importante 10 riscuri sau cele care au o expunere mai mare decât 35, sunt repartizate membrilor echipei, pentru ca aceștia să recomande măsuri de tratare.

Pentru fiecare risc vor fi recomandate măsuri de tratare, care vor acționa, fie asupra probabilității de apariție, fie asupra impactului riscului. Fiecare membru va propune măsuri pentru riscurile atribuite și le va furniza managerului de proiect.

Planul de măsuri asupra riscurilor va fi centralizat într-o listă unică – figura 3.6. (vezi anexa nr.21), care va fi pusă la dispoziția managerului de proiect.

## *2. Tratarea riscurilor*

Managerul de proiect va atribui responsabilitatea aplicării în practică a fiecărei măsuri către un membru al echipei.

Fiecare responsabil cu aplicarea unei măsuri de tratare a riscului va îndeplini sarcinile atribuite.

Matricea riscurilor refacută, adică după tratarea riscurilor – figura 3.7. (vezi anexa nr.22).

## *3. Monitorizarea riscurilor*

Pentru a preveni și reduce riscurile pe parcursul derulării activităților proiectului se va utiliza un plan de monitorizare și control al riscurilor. Factorii de risc identificați vor fi înregistrați pe categorii în „registre de risc” ce conțin descrierea riscului, date despre probabilitatea și impactul estimat, riscul inerent, activitatea supusă riscului, persoana care a identificat riscul și data sau perioada în care s-ar putea manifesta. Se va urmări reactualizarea permanentă a datelor din registrele de risc și efectuarea de controale de rutina pentru a identifica noi riscuri și a evalua factorii identificați.

Principalele 10 riscuri ce amenință buna desfășurare a proiectului vor alcătui o lista și vor avea prioritate în procesul de tratare. Lista se actualizează periodic pe măsura ce se efectuează tratarea riscurilor.

Se vor efectua sesiuni de workshop la începutul fiecărei etape din derularea proiectului pentru evaluarea activității și

reactualizarea datelor din registrul de risc. În situația identificării de noi riscuri, acestea se vor detalia și analiza în cadrul unor ședințe de brainstorming. În cadrul ședințelor se vor utiliza, de asemenea, chestionare pentru a verifica respectarea etapelor și a termenelor din planul de implementare, dar și pentru a identifica noi riscuri în oricare din etapele incluse în aria proiectului.

Se va întocmi „planul pentru tratarea riscurilor” care va conține descrierea riscului, măsuri posibile de tratare, măsura propusă, informații despre resursele necesare, riscul rezidual, responsabilul cu implementarea măsurii și perioada/timpul de implementare. Aceste informații vor ajuta managerul de proiect în alegerea optimă a răspunsului la declanșarea factorului de risc descris în plan

Stadiul și eficiența aplicării fiecărei măsuri de tratare va fi raportată managerului de proiect la fiecare 2 săptămâni.

Probabilitatea și impactul fiecărui risc sunt reevaluate și modificate ori de câte ori este necesar.

Dacă este identificat un nou risc, acesta este analizat și incorporat în lista riscurilor.

„Topul primelor 10 riscuri ale proiectului” va fi refăcut în urma aplicării măsurilor de tratare (anexa nr.23).

Fiecare risc asupra căruia măsurile de tratament nu au fost eficiente sau a cărui expunere a crescut va fi prezentat managerului de proiect.

*Instrumente și informații folosite în managementul riscului:*

În sesiunile de workshop și ședințele de brainstorming se vor discuta aspecte privind activitatea zilnică a membrilor echipei, gradul de indeplinire a sarcinilor, dificultățile întâmpinate, comunicarea în cadrul echipei, dar și rolul pe care îl indeplinesc în cadrul planului de monitorizare și control al riscului. În cadrul acestor ședințe și sesiuni se vor actualiza, în permanență, listele cu riscuri. Pentru acele riscuri a căror dimensiune este îngrijorătoare se vor propune măsuri de tratare.

Pentru o evaluare cât mai corectă se va folosi registrul de risc, dar și rapoartele și fișele întocmite de managerul de proiect în urma efectuării unor observații proprii.

Din cele prezentate rezultă cu claritate problematică amplă pe care o ridică evaluarea riscurilor pornind de la marea lor diversitate, evoluția lor permanentă, dar, mai ales, implicațiile pe care riscurile le induc, în zilele noastre, în pregătirea managementului proiectelor.

În acest context, constatăm că evaluarea riscurilor, respectând fazele pe care trebuie să le parcurgă recurge la

argumentele clasice împotriva riscurilor, respectiv, activitățile de control, punând accentul pe autocontrolul celor implicați, fixarea controalelor-cheie pe fluxul procedurilor și, deosebit de relevant, adaptarea în permanență a activităților de control în funcție de evoluția riscurilor.

### 3.3 Strategii de planificare a serviciilor sociale

Nr. crt.	Conținuturi / Teme	Formade activitate	Nr. ore
1.	Fundamentele teoretice ale planificării strategice	Activități teoretice Activități practice	2 2
2.	Componentele strategiei: Viziune, Misiune, Valori, Obiective, Resurse	Activități teoretice Activități practice	2 2
3.	Analiza strategică: analiza situației actuale, analiza factorilor interesați, analiza PES	Activități teoretice Activități practice	2 2
4.	Alegerea strategică: Priorități și Obiective	Activități teoretice Activități practice	2 2
5.	Soluțiile alternative	Activități teoretice Activități	1 1



		practice	
6.	Planul de acțiune	Activități teoretice	2
		Activități practice	2
7.	Implementarea strategiei	Activități teoretice	2
		Activități practice	2
8.	Monitorizarea și Evaluarea	Activități teoretice	2
		Activități practice	2
	Total ore		30

### **Metodologia didactică:**

**Tehnici educaționale:** prezentări, dezbateri, brainstorming, exerciții, studii de caz, joc de rol.

**Mijloace educaționale:** tablă, videoproiector, prezentări power-point, foi cu exerciții, fișe de lucru.

### **3.3.1 Ce este planificare strategică?**

Organizațiile sunt supuse proceselor de schimbare cu o frecvență și intensitate tot mai mare. Complexitatea mediului, dinamica mare a componentelor sale le obligă să-și evalueze, permanent, situația în contextul în care-și desfășoară activitatea

și să reacționeze sau să acționeze anticipat la provocările cu care se confruntă.

Schimbările își au sursele în factori de ordin extern sau interni pentru o organizație și potsă fie denatură să genereze doar o ușoară ajustare a acesteia, din punct de vedere funcțional și structural, sau, din contra, poate să conducă la o reprojctare de esență a acesteia.

Mai mult, timpul în care aceasta poate să reacționeze, reprezintă, de cele mai multe ori, o variabilă critică pentru supraviețuirea și dezvoltarea acesteia. În continuare, prezentăm câteva dintre cauzele ce determină organizațiile să fie pregătite, în orice moment, pentru schimbare și, care au un impact semnificativ asupra acestora (UCRAP, 2003):

- oamenii sunt tot mai bine pregătiți, cunoștințele deținute de personalul unei organizații se amplifică permanent;
- dezvoltarea tehnologiilor informaționale;
- ritmul rapid al inovării în toate domeniile de activitate;
- mișcarea liberă a resurselor la nivel global;
- diversitatea forței de muncă;
- piețele devin supra-aprovizionate, oferta este mai mare decât cererea;
- concurența pentru atragerea clienților este tot mai acerbă;

- domeniile tradiționale fără concurență, precum învățământul și arta, ajung să concureze pe segmente tot mai bine delimitate;

- globalizarea.

Pentru a fi eficace organizațiile trebuie să aibă capacitatea de a conduce incertitudinea din mediu, iar prognoza și planificarea sunt activități cu importanță majoră, strâns legate de schimbările din mediu. Indiferent de natura schimbării din mediu căreia organizația trebuie să-i facă față, o organizație care nu are un plan, va eșua, mai devreme sau mai târziu. Planificarea poate atenua efectele adverse ale schimbărilor din mediu (Avasilicăi, 2009).

Planificarea este un proces prin care organizațiile încearcă să anticipeze schimbările și să se adapteze, în așa fel, încât să asigure atingerea obiectivelor organizaționale. Mulți teoreticieni ai managementului consideră că planificarea reprezintă cea mai importantă sarcină a managerilor.

În ultimele decenii se insistă tot mai mult asupra strategiilor realizate participativ, prin procese democratice, în principal, ca urmare a reacției la planurile realizate exclusiv de manageri sau planificatori specializați, într-un mod, aproape, ritualic și cu rezultate „de sertar”. Democrația nu se reduce la dreptul de a fi auzit, ci implică și oportunitatea de a putea influența opiniile și acțiunile celor care au puterea. Implică a fi

nerăbdător și pasionat, informat și implicat. Puterea reală a democrației constă în cât este de deschisă spre a include în procesul ei pe cât mai mulți. Nu numai elita este cea care ar trebui să ia hotărâri, susține Fischer (2006). Aceste principii trebuie să stea la baza făuririi planurilor strategice de către autoritățile locale și comunitățile lor.

Cheia planificării strategice se află în *proces* și nu în *produsul său*.

Pentru ca procesul să aibă eficiență, el trebuie să fie:

- cuprinzător – să angajeze în proces toată gama factorilor interesați;

- interactiv – să confrunte situația prezentă cu situația potential;

- integrator – să lege în concepție și acțiune toate nivelurile, de sus în jos și de jos în sus;

- iterativ – să recunoască faptul că sistemele, ca și mediul în care acestea se manifestă, sunt în continuă schimbare și, că nici un plan, nu își păstrează în timp valoarea neschimbată.

Există un o adevărată avalanșă de idei și dezbateri pe tema planificării strategice.

Pe parcursul ultimei decade a mileniului, rolul planificării strategice a căpătat un nou înțeles, odată cu atenția acordată autoguvernării democratice și societății civile, precum și datorită

conștientizării, din ce în ce mai mari, a nevoii și importanței participării mai largi la evenimentele și activitățile ce privesc comunitatea.

Procesul planificării strategice este foarte divers. Acesta este un semn bun și provoacă utilizatorii să își creeze propria lor abordare, folosind o mulțime de modele disponibile. Nevoia de a fi creativ și vizionar se manifestă, nu numai în ceea ce privește conținutul viziunilor și planurilor, dar și în procesul de creare a lor.

Dacă secolul al XX-lea a fost secolul revoluției organizațiilor, secolul XXI este, cu atât mai mult, secolul organizațiilor, afirmă profesorul Cătălin Zamfir (2007). Autorul face referire la faptul că, aproape toate acțiunile sociale de dezvoltare, au loc *în* și *prin* organizații, și la nevoia de reformă profundă a instituțiilor publice, care au cunoscut o extindere spectaculoasă, urmată de o criză a eficienței lor.

### **3.3.2. Fazele proiectării dezvoltării sociale**

#### **Prima fază – identificarea și diagnoza problemelor sociale**

Orice proces de dezvoltare pornește de la problemele cu care sistemul social respectiv se confruntă, inclusiv, cu oportunitățile de schimbare prefigurate.

#### **Faza a doua – stabilirea priorităților și adoptarea obiectivelor de dezvoltare**

Limitarea resurselor impune ierarhizarea problemelor de abordat și alegerea celor mai importante. Formularea explicită a criteriilor de stabilire a priorităților este importantă, pentru evitarea alegerii sub presiune sau, adesea, a conjuncturilor. Orice adoptare a unor obiective exprimă prioritățile stabilite implicit sau explicit.

### **Faza a treia – identificarea soluțiilor alternative și alegerea strategiei de acțiune**

După stabilirea obiectivului de acțiune se pune, în mod imediat, problema modalității de atingere a acestuia: adoptarea strategiei de acțiune. Alegerea strategiei presupune identificarea „căilor posibile de acțiune”, a alternativelor și a alegerii dintre acestea a celei considerată ca fiind cea mai bună. Strategia este o direcție globală de acțiune.

De exemplu, disputa dintre neoliberalism și social-democrație. Social-democrația consideră că reducerea sărăciei trebuie realizată, în principal, prin dezvoltarea unui sistem de protecție socială, atât prin suport cu beneficii financiare a celor în nevoie, prin ridicarea celor cu venituri mici la un nivel mini decent, cât și prin instrumente active de îmbunătățire a capacității lor de a produce veniturile pentru un standard decent de viață. Neoliberalismul a adoptat o altă strategie: scăderea cheltuielilor sociale publice prin reducerea taxelor și a contribuțiilor sociale; se presupune a stimula relansarea

economiei care, la rândul ei, va oferi mai multe locuri de muncă, reducând astfel sărăcia. Totodată, reducerea beneficiilor sociale va motiva „sărăcii” să facă eforturi mai mari pentru a ieși din sărăcie.

### **Faza a patra – operaționalizarea strategiei într-un plan de acțiune**

Strategia, ca direcție globală de acțiune cu principiile care fundează opțiunea, nu conține măsurile concrete, în orizonturi de timp specificate, responsabilități, atribuirea de resurse. Un nou concept a ocupat un loc important în paradigma dezvoltării sociale: *planul de acțiune*. Planul de acțiune reprezintă o operaționalizare a strategiei în termeni de o pluralitate de sub obiective.

### **Identificarea și diagnoza problemelor**

Problema socială reprezintă, fie un **proces social care afectează advers** colectivitatea, fie o **oportunitate de dezvoltare** care trebuie fructificată. Explozia sărăciei sau apariția traficului de ființe umane sunt procese sociale negative. Restructurarea social-economică și democratizarea sunt oportunități oferite de colapsul sistemului socialist, care trebuie fructificate.

Pentru că o problemă socială este conectată cu acțiunea, atitudinea colectivității față de aceasta este crucială în dinamica socială. Din punctul de vedere al atitudinii colectivității, o

problemă socială poate fi:

**Problemă potențială** – nu este identificată de către colectivitate ca o problemă socială, dar în anumite condiții, ea poate fi asumată de către comunitate ca problemă.

**Problemă asumată** – este identificată ca o problemă socială și, prin aceasta, este asumată ca o preocupare de către colectivitate. Identificarea și asumarea problemei este prima formă a conștientizării colective a unei probleme sociale. În funcție de modul de asumare, o problemă poate avea trei stări distincte.

**Problemă latentă** – o problemă considerată de către colectivitate ca problemă socială, asociată cu îngrijorare, dar fără a se întreprinde ceva în legătură cu ea. Latența este prima formă de conștientizare a problemei. Nu orice problemă generează neapărat o acțiune. În lipsa mijloacelor de a-i face față, colectivitatea poate dezvolta o atitudine pasivă, de resemnare în fața ei. Adesea criza problemelor explozive a fost continuată de criza soluțiilor. În vechea paradigmă, în situații de criză, răspunsul instituțiilor pune accentul fie pe opresiunea prin forță a proceselor negative și a nemulțumirilor, fie pe acțiuni imediate și punctuale (spre exemplu, acordarea unor beneficii care să relaxeze presiunea crizei). În multe cazuri, dezamăgite de eșecurile eforturilor depuse, colectivitățile umane s-au resemnat să trăiască cu problemele nerezolvate.



**Problemă manifestă** – o problemă considerată de colectivitate drept problemă socială importantă, pentru soluționarea căreia trebuie să se acționeze. Față de ea se dezvoltă o atitudine activă. Schimbarea de atitudine față de o problemă poate fi produsă de doi factori:

- a) Creșterea presiunii problemei prin consecințele ei;
- b) Apariția de oportunități de soluționare a problemei: resurse, capacitate colectivă.

Lista de probleme sociale identificate alcătuiește **agenda publică**. La constituirea agendei publice contribuie sistemul politic (parlamentul, guvernul, partidele politice), instituțiile publice (naționale și locale), cetățenii, organizațiile și asociațiile civice, institutele de cercetare, universitățile și, nu în ultimul rând, mass-media.

Atât definirea și formularea problemelor, cât și percepția asupra gravității, urgenței și priorităților problemelor sociale, diferă de la o categorie socială la alta, așa cum diferă și nevoile. În timp ce tinerii sunt preocupați de găsirea unui loc de muncă, pensionarii sunt preocupați de problema medicamentelor. Așadar, diferite segmente sociale vor propune teme și priorități diferite pe agenda publică.

Problemele sociale diferă și în funcție de tipul colectivității, precum și de la o regiune la alta, de la un județ la altul, de la o localitate la alta, de la un cartier/sat la altul. Nevoile populației

dintr-o comună diferă sensibil de cele ale populației dintr-un oraș monoindustrial, precum și față de cele ale locuitorilor marilor orașe. Nevoile populației dintr-o zonă inundabilă vor fi diferite de cele ale locuitorilor dintr-o zonă secetoasă. De asemenea, fluidizarea traficului este considerată o problemă majoră în București, fiind o prioritate pe agenda publică, în timp ce în orașele mai mici sau în comune, această problemă este periferică sau inexistentă.

Instituțiile au propria lor agendă: guvernul, ministerele, agențiile, partidele politice, autoritățile publice locale. Dialogul și confruntarea politică reprezintă, în mare măsură, promovarea agendelor politice ale actorilor sociali.

Există însă și **false probleme**, utilizate ca instrumente de luptă politică și manipulare.

### **Diagnoza problemelor sociale**

Pentru a acționa eficient este necesară o diagnoză cât mai clară a problemelor pe care actorii doresc să le soluționeze, de exemplu: câți copii sunt abandonați de familiile naturale, câți săraci sunt, câte persoane cu un anumit tip de handicap etc.

Diagnoza unei probleme sociale presupune următoarele operații:

**Statistica socială** cuprinde o largă varietate de *indicatori sociali-economici și demografici* care permit estimarea dimensiunilor unei probleme sociale, a dinamicii acesteia, a factorilor determinanți, precum și a efectelor.

A acționa asupra unei probleme înseamnă, în primul rând, a acționa asupra factorilor care generează respectiva problemă, deci asupra cauzelor.

Estimarea efectelor negative și pozitive, identificarea efectelor neașteptate. Estimarea efectelor reprezintă baza motivării acțiunii colective. Gravitatea unei probleme/ avantajele fructificării unei oportunități stau la baza stabilirii priorităților.

**Prioritatea.** Nu toate problemele cu care ne confruntăm pot fi abordate la un moment dat. Resursele de care dispunem: economice, efort uman și colectiv – sunt mereu limitate. Ele nu pot fi distribuite egal tuturor problemelor pe care le asumăm, ci diferențiat, în funcție de gravitate/urgența/importanța acordată.

**Prioritizarea** reprezintă un proces crucial în proiectarea unui proces de dezvoltare. De corectitudinea sa depinde eficiența globală a acțiunii.

Dinamica unei probleme depinde de acțiunea socială asupra ei, dar și de intervenția altor factori.

Dinamica sărăciei este determinată de politicile anti-sărăcie, dar și de dezvoltarea globală a economiei. Chiar dacă

nu se întreprinde nimic, sărăcia va fi absorbită de creșterea economică. Dar este important de știut în ce măsură creșterea economică reduce sărăcia; care sunt segmentele sociale a căror sărăcie nu este afectată semnificativ de creșterea economică. În ce măsură, în percepția colectivă, problema este potențială sau asumată (latentă, manifestă sau centrală).

Opiniile cetățenilor privind problemele sociale, diferențiate pe segmente sociale, sunt importante, pentru că influențează agendele politice, care stabilesc prioritățile la nivel național/local. Deci, datele privind problemele sociale vizează atât informații cu privire la problemele sociale în sine (spre exemplu, date statistice care semnalează existența unor probleme), cât și informații referitoare la modul în care acestea sunt reflectate la nivelul conștiinței colective, precum și privind voința colectivă de a acționa pentru soluționarea acestora

Aceste date sunt culese prin metode diverse, de la dialog cu beneficiarii, partenerii sau publicul și până la sondaje de opinie, studii comunitare sau analize de conținut (presă, discurs politic). Un număr mare de instituții culeg astfel de date, printre care institutele de cercetare, organizațiile neguvernamentale, ministerele și agențiile, sindicatele, mass-media etc. Pentru identificarea informațiilor relevante, colectarea, procesarea și gestionarea acestora, orice instituție ar trebui să dezvolte mecanisme și proceduri specifice. Eficiența

unei instituții depinde de nivelul și calitatea datelor de care dispune, dar, mai ales, de capacitatea de a identifica, analiza și utiliza, în mod inteligent, datele existente.

### **Surse de date privind problemele sociale**

În această categorie sunt cuprinse instituțiile furnizoare de date publice, instituțiile administrative asociate, organismele internaționale, instituțiile furnizoare de date pe bază de protocol. Instituțiile care dețin mecanisme de clasificare, centralizare și gestionare a acestor informații pot furniza o imagine coerentă și integrată asupra problemelor existente, cât și asupra stadiilor de rezolvare a acestora. ONG-urile, sindicatele și diversele asociații dețin date sintetizate, organizate și focalizate pe domenii de interes bine specificate, care pot oferi instituției o imagine în profunzime asupra unor problematici sociale concrete, precum și informații detaliate despre centralitatea și urgența acestora.

### **Întrebări și aplicații**

Identificarea și diagnoza problemelor sociale:

- Cunoașteți agenda locală formulată la nivelul cetățenilor comunității; problemele formulate și modul în care sunt ele prioritizate de către aceștia?
- În ce măsură problemele sociale, formulate la nivelul cetățenilor, intră în aria de responsabilitate a instituției?

- În ce măsură instituția deține mecanisme și resurse (personal, spații, resurse financiare, plan de dezvoltare și monitorizare a acestei activități) puse la dispoziția relației cu cetățenii?

- În ce măsură instituția deține mecanisme și resurse (personal, spații, resurse financiare, plan de dezvoltare și monitorizare a acestei activități) pentru colectarea și procesarea datelor?

- Instituția, în mod sistematic, obține și/sau comunică date privind problemele sociale de la/către instituțiile specializate relevante? Dar de la/către organizații ale societății civile?

- Datele culese de instituție sunt centralizate, clasificate și sistematizate?

- În ce măsură instituția alocă resurse integrate (de timp, materiale, umane) pentru analiza datelor? Se realizează sistematic și cu regularitate?

- Au fost realizate/actualizate, în ultimii doi ani, diagnoze ale principalelor probleme sociale din aria de responsabilitate a instituției?

- Cât de eficient sunt utilizate aceste informații și de către cine?

*\*Idee:* Pe baza unui formular anonim, chestionați angajații

instituției referitor la măsură în care cred că instituția răspunde nevoilor reale ale cetățenilor și, în caz de nevoie, cereți idei de îmbunătățire a situației.

## **2.1. Stabilirea priorităților și adoptarea obiectivelor de dezvoltare**

În practica societăților/instituțiilor există tipuri limită de proceduri de prioritzare:

➤ **Urgența** – Sunt probleme ale unui sistem care au efecte destructive profunde – variabilele critice. Intervenția, aici, devine o urgență a sistemului, generând o prioritate. Se produce ceea ce se numește *schimbare prin crize*.

➤ **Identificarea variabilelor strategice** – componente ale sistemului care au două caracteristici:(a)Acțiunea asupra lor produce schimbări dezirabile în întregul sistem și (b) Sunt manipulabile, pot fi schimbate prin intervenție. Prioritatea stabilită pe baza identificării variabilelor strategice sunt variabile ale dezvoltării.

Criteriile cele mai des utilizate pentru stabilirea priorităților sunt: echitatea, eficiența, costurile (raportul cost-beneficiu) și fezabilitatea (administrativă, politică).

➤ **Procesul prioritizării** – Stabilirea priorităților reprezintă un proces politic-social complex, care implică interacțiunea dintre actori sociali diverși și poate avea la bază:

a) Analiza produsă de comunitatea științifică, un actor

social important;

b) Personalitățile politice și specialiștii din sistemul administrației publice naționale și locale;

c) Agenda politică – sistem ierarhizat de priorități adoptate de guvern, ministere, autorități publice locale, partide etc. În dialogul/confruntarea politică agendele politice ocupă locul central;

d) Grupuri politice care promovează interese particulare (economice sau politice);

e) Asociațiile și organizațiile care promovează interesele diferitelor segmente ale comunității;

f) Agenda internațională. Agenda Uniunii Europene reprezintă un factor important de stabilire a priorităților țărilor membre. Mai ales, primii ani de tranziție, actorii occidentali (spre exemplu, FMI și Banca Mondială) au avut o intervenție importantă în stabilirea priorităților, a temelor importante la nivel national;

g) Opinia publică de care actorii politici trebuie să țină seama. Sondajele de opinie reprezintă un mecanism important de cristalizare a opiniei publice (membrii colectivității capătă conștiința colectivă) și de informare a actorilor politici;

h) Acțiunile colective: grupuri sociale active, coagulări de acțiune colectivă, cum sunt demonstrațiile;

i) Exploziile sociale disruptive care pot genera urgențe:



revolte sau creștere îngrijorătoare a unor fenomene negative precum: criminalitatea, abandonul școlar, abandonul copiilor.

Mecanismele democratice reprezintă garanția corectitudinii procesului de stabilire a priorităților, principiile *parteneriatului* și *transparenței* sunt componente vitale care garantează democratizarea întregului proces.

### **Formularea și adoptarea obiectivelor de dezvoltare**

Prioritățile stabilesc direcția acțiunii și se concretizează în scopuri și obiective. Scopurile și obiectivele au un caracter regulator pentru acțiunile concrete, sunt concretizarea în limbajul acțiunii a problemelor de soluționat. Prin urmare, în absența unor scopuri și obiective asumate, nu se poate vorbi despre activități sistematice de soluționare a problemelor și, cu atât mai puțin, despre dezvoltare.

Formularea scopurilor și obiectivelor dezvoltării presupune enunțarea cât mai clară a schimbării, care este dorită și propusă. Cu alte cuvinte, înseamnă formularea unui răspuns la întrebarea: „ce trebuie urmărit?” sau „ce trebuie atins?”.

### ***Concepte***

- **Viziune** – Proiecția imaginativă pe termen lung asupra realității pe care instituția vrea să o modeleze: cum va arăta peste 10 sau 20 de ani societatea sau grupul-țintă, în urma eforturilor depuse de instituție. Stabilește direcțiile de acțiune

și prioritățile fundamentale.

- **Misiune** – Rațiunea pentru care există instituția, răspunsul la întrebările: „de ce este nevoie de această instituție?” și „cum poate să contribuie instituția la punerea în practică a viziunii?”.

Obiectivele stabilesc ce își propune un actor social să realizeze într-o perioadă de timp determinată, de exemplu, perioada unei guvernări. De regulă, problemele sociale (eradicarea sărăciei, eliminarea delincvenței, incluziunea socială) prezintă un grad ridicat de complexitate și pot fi soluționate sau parțial rezolvate pe perioade, de cele mai multe ori, nedeterminate.

Scopurile reprezintă conversiunea în termenii de acțiune stabiliți pe perioade delimitate și cu resurse acordate. De cele mai multe ori, obiectivele reprezintă componente ale unor probleme complexe, variabile ale problemei sistem.

În procesul de planificare a dezvoltării sociale, **scopurile** sunt instrumentele prospective cu cel mai ridicat nivel de generalitate, ”reperul” cel mai general în direcția precizării schimbărilor propuse: se referă la schimbări la nivelul întregii societăți sau al unui segment larg al acesteia. Fixarea scopurilor este urmată de specificarea **obiectivelor** (și uneori, sub-obiectivelor), **țintelor** și **activităților**.

Scopurile și obiectivele au o relevanță care variază în timp și de la o colectivitate la alta. Prin urmare, acestea trebuie

reanalizate cu ritmicitate, cu acest prilej, și procesul de stabilire a priorităților, fiind necesar să fie reluat.

### **Elemente necesare pentru stabilirea priorităților:**

Diagnoza problemei;

Stabilirea priorităților: agenda politică;

Stabilirea scopului.

### ***Lista obiectivelor posibile:***

- Conștientizarea alternativelor de acțiune corespunzătoare adoptării fiecăruia dintre obiectivele posibile;

- Analiza raporturilor dintre obiectivele posibile: contradicție, compatibilitate, grad de generalitate;

- Analiza raporturilor dintre aceste obiective și altele urmărite în prezent;

- Măsura în care atingerea obiectivelor ar rezolva problemele identificate;

### ***Determinarea urgenței intervenției:***

- Amploarea efectelor benefice așteptate;

- Consecințele nedorite, în cazul nepromovării obiectivelor respective;

- Percepția părților interesate cu privire la gradul de prioritate;

- Măsura în care, fără contribuția instituției respective,

obiectivele nu ar fi promovate;

- Din ce moment trebuie demarată implementarea obiectivelor respective;
- Până când trebuie realizate obiectivele respective.

### **Evaluarea capacității instituției**

- Capacitatea organizațională: contribuția așteptată a instituției, contribuția așteptată din partea altor instituții; capacitatea de a face *lobby* pentru obiectivul promovat; nivelul de intervenție preconizat (național sau local, general sau sectorial);

- Resursele financiare disponibile pentru urmărirea obiectivului;
- Costurile, de toate tipurile, implicate;
- Obstacolele pentru promovarea obiectivului.

### **Evaluări ex-ante**

Trecerea treptată dinspre scopuri către activități reprezintă un proces de precizare succesivă a conținutului strategic al proiectării dezvoltării sociale. Cu alte cuvinte, se face trecerea de la (scop) „ceea ce trebuie urmărit”, exprimat în termeni abstracti, la modalități concrete, controlabile, observabile și măsurabile de atingere a acestuia. Obiectivele de Dezvoltare ale Mileniului, prezentate pe pagina anterioară,

oferă o bună ilustrare.

Atingerea unui anumit scop se poate realiza pe o multitudine de căi. Spre exemplu, reducerea sărăciei se poate realiza prin creștere economică sau prin măsuri de protecție socială pasive, active sau o combinație specifică a acestora. Accentul poate fi pus pe creșterea accesului la educație, la locuri de muncă, prin dezvoltarea infrastructurii rurale etc. Prin urmare, oricărui scop îi corespund o multitudine de obiective posibile, la fel cum fiecărui obiectiv îi pot corespunde ținte și activități diferite. Formularea obiectivelor, ulterior formularea țăintelor și activităților presupun, deci, opțiuni succesive pentru anumite căi specifice de soluționare a problemei și, astfel, de atingere a scopului. Aceste opțiuni depind de *amplourea* vizată a schimbării, de *perioada* avută în vedere, dar și de *resursele* umane și financiare de care dispune instituția. Alegerea unor căi specifice de atingere a scopului trebuie să fie fundamentată pe evaluarea stării inițiale: diagnoza problemei sociale și evaluarea capacității instituționale. Pe de altă parte, în această etapă sunt precizați indicatorii care vor măsura obiectivele, țintele și activitățile, cu alte cuvinte – este structurat, în linii mari, sistemul de monitorizare și evaluare.

Scopurile și obiectivele generale *bine formulate*, au următoarele caracteristici:

- Sunt relevante pentru colectivitatea de referință (grup

social, comunitate locală, regiune, țară), propunând inovare socială și o îmbunătățire semnificativă a situației acesteia, care să justifice canalizarea atenției, eforturilor și resurselor de tot felul.

- Formularea scopului și a obiectivelor este realizată de către decidenții politici, dar există o arie largă de factori care influențează adoptarea unor scopuri și obiective ale dezvoltării, care pot fi de ordin politic, economic, social sau cultural. În plus, există o mulțime de agenți ai schimbării care influențează adoptarea acestora, în combinații mai restrânse sau mai largi. În ultimul timp se pune un accent, din ce în ce mai puternic, pe rolul specialiștilor și pe derularea unui proces larg de consultare a tuturor actorilor sociali interesați.

- În cazul în care scopurile stabilite la nivelul instituției nu sunt percepute ca probleme la nivelul colectivității (spre exemplu, aprovizionarea cu apă curentă în unele sate), atunci ele trebuie promovate pentru a fi asumate de colectivitate, prin campanii de informare și acțiuni de creștere a participării comunitare.

### **Principalele surse de inspirație în etapa de formulare a obiectivelor:**

- Diagnoza problemelor sociale, care ar trebui finalizată cu o serie de recomandări privind acțiunile necesare;
- Modelele de succes, fie ale instituției în cauză, fie ale altor

instituții;

- Agenda politică internă, strategiile și programele de guvernare, care, la rândul lor, iau în considerare o multitudine de alți factori enumerați în cadrul acestei clasificări;

- Agenda internațională, ca factor de decizie și depresiune;

- Ideologiile dominante la nivelul decidenților implicați în procesul de formulare;

- Comunitatea științifică și specialiștii;

- Opinia publică;

- Organizațiile neguvernamentale;

- Mass-media.

Principalii agenți și factori care influențează (și constituie surse de inspirație) în formularea și adoptarea scopurilor și obiectivelor sunt listați în tabelul de mai sus. Dintre toți acești factori, ideologiile, ca sisteme de valori și modele de acțiune, coerente și stabile, deși joacă un rol esențial, sunt, adesea, neglijate în analiza forțelor sociale și politice cu impact asupra formulării și adoptării scopurilor și obiectivelor. Procesul de luare a deciziilor este modelat, atât de ideologiile dominante la nivelul colectivității (parte din opinia publică), cât și de ideologiile împărtășite de decidenții implicați.

Să ne imaginăm o comună în care, conform

ideologiei dominante, sărăcia este sinonim cu lenea. Chiar dacă primarul și consiliul local ar face notă distinctă și ar considera că persoanele sărace trebuie susținute pentru a ieși din capcana sărăciei, și, chiar dacă în bugetul local ar exista suficiente resurse pentru înființarea unui serviciu comunitar, este puțin probabil că acesta se va concretiza. Similar, cu toții știm cazuri de primari și consilii locale care au decis utilizarea fondurilor de asistență socială pentru iluminat public, spre exemplu, pe principiul că, în acest mod, banii sunt folosiți în interesul tuturor cetățenilor și nu doar a celor dezavantajați. Aceste exemple demonstrează clar faptul că, indiferent de toate celelalte condiții, inclusiv agendele guvernamentale sau internaționale, uneori, chiar în ciuda unor evidențe empirice solide oferite de experți, în final, scopurile și obiectivele depind de valorile și credințele agenților parte din proces.

### **Întrebări și aplicații**

Formularea scopurilor, obiectivelor generale și țintelor specifice de dezvoltare:

- Care este misiunea instituției?
- Instituția a formulat o viziune? Pe ce orizont de timp?
- Sunt formulate scopuri clare?
- În ce relație sunt scopurile instituției cu problemele sociale formulate la nivelul cetățenilor?
- Sunt formulate obiectivele generale? Sunt acestea



conforme regulii SMART?

- A avut loc un proces de prioritizare? În ce a constat acesta? Care au fost criteriile utilizate în cadrul procesului de prioritizare?

- Scopurile și obiectivele sunt operaționalizate în ținte specific și activități măsurabile?

- Țintele specifice au asociați indicatori de performanță?

- Sunt țintele specific conforme criteriilor din manual? În ce măsură au fost luate în considerare sursele de inspirație din manual? Care a fost cea mai importantă sursă? Care surse nu au fost utilizate și de ce?

- Instituția a inițiat procese consultative în vederea formulării obiectivelor și țintelor?

**\*Idee:** Pe baza unui formular anonim, chestionați angajații instituției în ce măsură:

(1) cunosc viziunea, scopurile și obiectivele generale?;

(2) acestea sunt „doar pe hârtie”?;

(3) contribuie acestea la o îmbunătățire semnificativă a situațiilor problematice de la nivelul colectivității sau grupurilor-țintă?

## **Identificarea soluțiilor alternative și alegerea strategiei**

Identificarea soluțiilor alternative se poate realiza:

- pe baza modelelor de acțiune verificate în timp, existente la nivelul instituției, altor instituții sau a comunității;
- prin modificarea modelelor existente de acțiune la nivelul anumitor parametri (spre exemplu, sunt suplimentate fondurile, se schimbă managementul sau termenele);
- prin formularea unor soluții noi, care „rup” tradiția. În general, soluțiile noi apar și sunt acceptate în momente de criză.

Etapa de formulare a soluțiilor alternative trebuie urmată de o etapă de pre-evaluare (comparare și ierarhizare) a acestora.

**Pre-evaluarea soluțiilor alternative** trebuie să aibă la bază criteriile pe care instituția le poate alege (spre exemplu, vezi caseta din pagina 39). Criteriile cel mai des utilizate pentru evaluarea soluțiilor alternative sunt: (1) eficacitatea, (2) eficiența, (3) fezabilitatea (administrativă, politică) și (4) echitatea. Pentru fiecare alternativă se acordă note (de la 1 la 10, spre exemplu) cu privire la fiecare criteriu considerat. Acest exercițiu trebuie realizat atât la nivelul instituției (cu personalul și/sau managerii din diferite departamente), cât și de către experți evaluatori independenți. De asemenea, exercițiul este, de preferat, a fi realizat la nivelul părților interesate relevante

(spre exemplu, primării și consilii locale, alte organizații guvernamentale și neguvernamentale active sau cu experiență în domeniul respectiv, grupuri-țintă de beneficiari).

### **Soluția imediată, sursă de probleme în viitor**

Pre-evaluarea soluțiilor alternative este dificilă și incompletă, pentru că majoritatea acțiunilor noastre au consecințe neașteptate, dintre care o parte sunt inevitabil negative.

Spre exemplu, la începutul anilor 1990, unul din primele șocuri ale transformărilor postcomuniste a fost pierderea locuinței. Un număr semnificativ de familii și-au pierdut locuința din cauza datoriilor cumulate la întreținere, în condițiile pierderii locului de muncă simultan cu creșterea costurilor, asociate utilităților publice și unui cadru legislativ instabil și vag. Fără o planificare rațională și o pre-evaluare solidă a soluțiilor alternative, acțiunile intenționate ar rezolva o problemă azi, dar ar crea noi probleme în viitor. Pre-evaluarea corectă a soluțiilor alternative pentru o problemă de azi înseamnă a crește sensibil șansele de a o rezolva durabil, limitând consecințele neașteptate din viitor.

### **Tendențe în procesul de luare a deciziilor de care este bine să fim conștienți**

- Oamenii tind să ia decizii pe fugă sau să se supună deciziilor

altora, fără să reflecteze din timp asupra consecințelor.

- Oamenii tind să selecteze din mediul inconjurător (familie, vecinătate, locul de muncă, mass-media) informațiile care le confirmă opiniile, deciziile și acțiunile, în timp ce restul informațiilor sunt neglijate.
- Semnalele primite de la alții privind propriile noastre decizii și acțiuni sunt, de asemenea, selectate într-o manieră autoconfirmatoare.
- Oamenii tind să selecteze din mediul inconjurător cunoștințele de menținere a propriilor decizii/opțiuni, și nu cunoștințele utile schimbării. Voința de schimbare, încrederea în propriile forțe și posibilitățile de schimbare sunt slăbite tocmai de credințe de genul: „oamenii nu sunt interesați, sunt egoiști”, precum și de demoralizare și pesimism.
- De cele mai multe ori, eșecul este negat sau diminuat ca importanță, ceea ce duce la păstrarea unor decizii sau opțiuni care ar trebui schimbate.
- Succesul este, de obicei, atribuit intern (este „al meu” sau „din cauza mea”), în timp ce eșecul este, de obicei, atribuit extern (este „din cauza altora” sau „din cauza condițiilor ostile”).
- Oamenii tind să nu fie toleranți la alternative, pe principiul:

„eu știu mai bine”/ „eu am dreptate”/ „calea, credința mea este cea adevărată”.

**„Credința într-un adevăr unic și în faptul că ești posesorul său este rădăcina cea mai adâncă a întregului rău din lume.” (Max Born, 1969)**

### **Soluția „cea mai bună” ?**

Un proces de luare a deciziei este considerat *rațional* dacă, pe baza unei analize logice a cunoștințelor relevante, se ajunge la *soluția optimă* (cea mai bună în condițiile date). În realitatea însă, noi toți luăm o mulțime de decizii, pe baza unui proces decizional care ajunge, în condițiile în care cunoștințele relevante sunt insuficiente, incertitudinile sunt ridicate, la *soluții satisfăcătoare*, și nu optime. De cele mai multe ori, oamenii tind să se oprească la prima soluție satisfăcătoare, nici nu identifică și nici nu cântăresc toate soluțiile posibile.

### **Părțile interesate (*stakeholders*)**

Prin părțile interesate se înțelege mulțimea de actori sociali (grupuri sociale, organizații) care sunt interesate în respectiva strategie. Părțile interesate sunt afectate, în mod diferit, de acțiunile desfășurate în urmărirea unui obiectiv sau țintă specifică. De asemenea, aceste părți – organizații sau grupuri, au perspective diferite asupra problemelor și potențialului de acțiune, și dispun de resurse (materiale,

financiare, logistice, informații) diferite. De aceea, de obicei, pozițiile părților interesate sunt diferite, uneori conflictuale. Prin urmare, formularea unor soluții alternative este practic un proces de negociere între variatele perspective și interese implicate.

Pentru a obține susținere și a motiva participarea, construirea alternativelor este, de preferat, a se realiza prin intermediul unui proces participativ amplu. Soluțiile au șanse de succes, cu atât mai mari, cu cât au la bază un suport social mai mare. Instrumentul vital, în acest scop, este **analiza părților interesate** (*analiza*). Primul pas este identificarea părților interesate, care pune accentul pe organizațiile și grupurile sociale care:

- Pot furniza suport social, sporind astfel capacitățile instituției;
- Pot produce daune, slăbind autoritatea și suportul politic sau comunitar al instituției.

Analiza părților interesate se centrează pe două elemente cheie. Primul element cheie este interesul specific pe care îl are fiecare parte interesată cu privire la problema în cauză. Al doilea element cheie este estimarea cantității și tipurilor de resurse pe care fiecare parte interesată le poate mobiliza pentru a influența (sprijini sau dăuna) acțiunile instituției cu privire la

problema în cauză. Analiza părților interesate se realizează prin metode științifice, cum sunt sondajul de opinie, focus grupuri, analiza de documente și date secundare, dar și prin discuții libere, precum și în baza comunicărilor periodice inter-instituționale.

Alcătuirea unei liste complete de soluții alternative nu este posibilă, aproape, niciodată. Dar este important a se încerca alcătuirea unei liste cât mai ample, care să reflecte echilibrat punctele de vedere ale diverselor părți interesate relevante.

### **Pre-evaluarea alternativelor prin consultare**

Pentru orice instituție procesul de evaluare și luare a deciziei privind soluția cea mai bună este mult mai dificil, dacă implică consultarea părților interesate. Luarea deciziilor prin consultare are marele avantaj că per total „cantitatea” de cunoștințe și informații este egală sau mai mare decât la nivelul fiecărei părți interesate luată separat, dar, în același timp, este mai dificilă, dată fiind diversitatea părerilor, atitudinilor și intereselor. Cu cât consultările includ mai multe părți interesate, cu atât este mai dificilă luarea unei decizii. De aceea, de cele mai multe ori, instituțiile iau decizii în absența consultării părților interesate, cu atât mai mult, cu cât societatea delegă autoritate instituțiilor într-un domeniu specific.

Pre-evaluarea soluțiilor alternative trebuie să fie fundamentată pe expertiză. Dar, pentru că la baza dezvoltării sociale stau coeziunea și incluziunea socială ca valori fundamentale, instituțiile trebuie să fie responsive și transparente față de toate părțile interesate. Astfel, chiar dacă luarea deciziei prin consultarea părților interesate este mai dificilă și mai costisitoare, **decizia colectivă** este considerată cea adecvată. Decizia colectivă reprezintă un proces de negociere la care părțile interesate participă în mod activ, au acces egal la informațiile relevante, au șanse egale de a-și exprima opiniile privind formularea problemei și a soluțiilor alternative, precum și la alegerea soluției adoptate prin decizie.

✓ Orice decizie luată prin colaborare sau consens are mai multe șanse de a fi implementată cu rezultate pozitive.

✓ Orice decizie luată în urma utilizării unor mijloace de presiune sau de coerciție tinde să accentueze diferențele inițiale de atitudine și duce la tensiuni și conflicte între părțile interesate.

### **Alegerea strategiei de acțiune**

Problemele sociale au un grad ridicat de complexitate, decidentul aflându-se în situația de a formula mai multe soluții posibile și de a alege una dintre ele, sau o combinație de soluții. Iar soluțiile la problemele complexe sunt **strategiile de**



## **acțiune.**

Alegerea unei soluții este, deci, urmată de dezvoltarea acesteia într-o strategie. Alegerea corectă a unei strategii de acțiune trebuie să se fundeze pe o regulă fundamentală, în trei trepte:

1. Să identifice alternativele (strategiile posibile);
2. Să pre-evalueze alternativele;
3. Să aleagă soluția care i se pare a fi cea mai bună, pe baza pre-evaluării. Spunem „care i se pare”, pentru că pre-evaluarea este, de regulă, provizorie.

Cum orice soluție alternativă poate fi gândită ca o strategie posibilă, pre-evaluarea alternativelor are în vedere întrebări ca:

- Duce sau nu la atingerea obiectivului global?
- Care sunt efectele laterale/secundare pozitive sau negative/perverse?
  - Care este costul implementării: este el rezonabil și, mai ales, sustenabil din punctul de vedere al resurselor?
  - Ar fi această strategie sustenabilă social? Adică, părțile interesate o vor susține sau nu?
  - În fine, din alternativele formulate, care este cea mai bună?

Strategia este o direcție globală de acțiune. Strategia vizează soluționarea unei probleme sociale majore la un moment dat, într-un context social și instituțional particular.

Orice strategie presupune o viziune globală și constituie o opțiune pentru o anumită soluție structurală.

Strategia reprezintă un document-cadru de maximă importanță, ce are la bază principii generale care orientează utilizarea resurselor umane, materiale și financiare în vederea implementării unor activități menite să ducă la atingerea scopului de dezvoltare urmărit.

Rezultatele urmărite la nivel programatic (scop, obiective) sunt prioritizate, așa încât orice strategie precizează domeniul/direcții de acțiune prioritare pentru activitatea unei instituții sau într-un anumit sector. Domeniile/ direcțiile de acțiune constituie un cadru pentru atingerea obiectivelor globale.

Strategia poate fi *globală*, *sectorială* sau *punctuală*. Strategiile (ca și planurile, programele, proiectele) de dezvoltare pot viza dezvoltarea globală, pot adresa dezvoltarea unui sector anumit (spre exemplu, industrie, energie, agricultură, protecția mediului, educație, sănătate etc.) sau se pot concentra asupra unui aspect punctual.

Strategia poate fi *națională*, *regională*, *județeană*, *locală* sau *adresată unui segment specific de populație*. Problemele sociale generale (spre exemplu, sărăcia, corupția sau traficul de ființe umane) sunt adresate (sau ar trebui adresate) la toate aceste niveluri. Spre deosebire, probleme punctuale specifice unei comunități locale sunt adresate doar la nivelul acestora.

Strategiile de acțiune diferă semnificativ în funcție de *tipul, amploarea și nivelul problemelor* cărora li se adresează. Strategiile care vizează probleme globale (spre exemplu, dezvoltarea durabilă, sărăcia etc.) la nivel internațional, european sau național sunt mult mai complexe decât strategiile privind problemele punctuale ale unei comunități particulare. Strategiile inițiate la nivelul instituțiilor centrale (agenție internațională, minister etc.), de obicei, au în vedere schimbări fundamentale cu impact major, care pot afecta un număr mare de persoane și comunități, pe perioade lungi de timp. Spre deosebire, strategiile instituțiilor locale sunt, fie adaptări la condițiile locale specifice ale strategiilor de la niveluri superioare, fie propun schimbări cu impact relativ redus, limitate la un număr relativ mic de persoane și/sau perioade relativ scurte de timp.

## **Întrebări și aplicații**

Alegerea strategiei de acțiune

- Instituția a elaborat vreo strategie de acțiune?
- Elaborarea strategiei s-a bazat pe alternative între care s-a optat în urma unei pre-evaluări?
  - Strategia este coordonată cu celelalte strategii relevante de la diferite niveluri?
  - Este strategia operaționalizată într-un plan de

acțiune/ de măsuri/ de implementar?

- Este strategia implementată, monitorizată și revizuită în mod sistematic?
- Cum este diseminată strategia în cadrul instituției?
- Este strategia cunoscută și asumată de angajații instituției?
- Cum este diseminată strategia către celelalte instituții și către public?
- Este strategia cunoscută la nivelul colectivității de referință? Dar la nivelul altor instituții?

*\*Idee:* Pe baza unui formular anonim, chestionați angajații instituției, în ce măsură: (1) este cunoscută strategia de acțiune în cauză?; (2)este adecvată strategia în cauză colectivității de referință?; (3) este cunoscută strategia la nivelul colectivității?; (4) cum ar trebui modificată strategia?

Vezi și **Pașii de urmat** pentru etapele anterioare ale căror rezultate sunt utilizate în elaborarea strategiei.

### **Elaborarea planului de acțiune**

Fiecare element al planului de acțiune trebuie evaluat din punct de vedere al capacității de a ajuta sau frâna implementarea efectivă a obiectivelor strategice, astfel încât să fie selectate elementele cu potențial mare de a favoriza implementarea cu succes a activităților concrete prevăzute.

**Planul de acțiune este un document distinct** în care, pentru fiecare obiectiv și țintă intermediară, se stabilesc:

- Activități
- Responsabili
- Resursele necesare
- Termene de realizare
- Indicatori de performanță

Operaționalizarea unei strategii în plan de acțiune permite calibrarea strategiei și, atunci când este nevoie, reanalizarea acesteia înainte de a începe faza de implementare. Obiectivele strategice trebuie să treacă „proba de foc” a elaborării planului de acțiune. Eventualele obiective nerealiste ajung să fie eliminate, din lipsă de soluții adecvate la întrebările concrete:

- „cine realizează efectiv implementarea?”
- „în cât timp se poate realiza?”
- „care sunt activitățile succesive, necesare?”
- „cu ce fonduri?”

Un obiectiv de maximă importanță, care exprimă o nevoie majoră a cetățenilor, nu trebuie totuși neglijat, chiar dacă nu reușim operaționalizarea corespunzătoare includerii acestuia în planul de acțiune. Soluția cea mai frecventă la astfel

de situații este menționarea obiectivului respectiv și tratarea acestuia în planul de acțiune doar la un nivel formal: nu se dau termene, nu se alocă fonduri și nici nu se elaborează indicatori de performanță. Corect, în aceste cazuri, este a se delimita obiectivul, pentru a fi tratat distinct, pe baza unei strategii și plan de acțiune extinse pe o perioadă suficient de lungă de timp, încât să permită o abordare realistă și fezabilă. Spre exemplu, există un consens general că dezvoltarea fondului de locuințe sociale reprezintă o nevoie fundamentală.

### **Atribuirea responsabilităților și a resurselor**

Planul de acțiune stabilește nivelul de implementare:

- Instituții care elaborează politici și le implementează singure;
- Instituții care elaborează politici și le implementează structurile descentralizate sau deconcertate;
- Instituții care elaborează politici și le implementează în parteneriat pe orizontală și/sau verticală;
- Instituții care elaborează politici și subcontractează implementarea.

În cazul planurilor de acțiune complexe, procesul de implementare antrenează un număr mare de comunități, instituții, organizații, grupuri sociale și persoane. Acțiunile tuturor acestor părți interesate necesită un efort considerabil de

coordonare și comunicare între părți. Pentru a asigura o bună coordonare, încă de la faza de elaborare a planului de acțiune, trebuie câștigat suportul și motivată participarea activă a părților interesate. Cheia stă în modul în care sunt atribuite responsabilitățile și cum sunt alocate resursele.

În cadrul planului de acțiune, atribuirea responsabilităților se poate realiza, atât în interiorul, cât și în exteriorul instituției – către structurile din teritoriu sau către alte părți interesate. Atribuirea responsabilităților trebuie să țină cont de relațiile interinstituționale existente de cooperare sau conflict. Responsabilitățile atribuite în exteriorul instituției sunt „fictive”, dacă structura/partea interesată în cauză nu și le asumă. Devine, astfel, evident beneficiul fundamentării procesului de planificare pe decizii colective, obținute prin consultarea părților interesate.

Atribuirea responsabilităților trebuie să fie acompaniată de o alocare justă a resurselor umane, materiale, financiare și instituționale necesare implementării efective a activităților prevăzute.

Principalele disfuncționalități în formularea unui plan de acțiune fezabil sunt eșecurile de atribuire. Sunt atribuite responsabilități: (1) fără să se aloce resursele necesare (financiare, umane, instituționale etc.); (2) fără suport legislativ; (3) în condițiile unui deficit de autoritate; (4) în

absența unui acord explicit prin care responsabilitățile respective să fie asumate.

### **Programe și proiecte**

Planurile de acțiune asociate problemelor sociale complexe cuprind mai multe domenii/ direcții de acțiune prioritare, incluzând fiecare o serie de activități sau măsuri. Pentru a fi gestionate eficient, asemenea planuri de acțiune, sunt structurate în *programe și proiecte*.

Programele și proiectele se dezvoltă în cadrul unei strategii (cea operaționalizată în planul de acțiune), deci au la bază, implicit sau explicit, o opțiune strategică, ce reflectă o anumă teorie a schimbării.

Programul acoperă, de obicei, un întreg domeniu prioritar și cuprinde o serie de proiecte.

Proiectele, în schimb, se referă la acțiuni cu nivel de generalitate mai redus decât programele, au o sferă de cuprindere mai mică, un grad de complexitate mai redus și un orizont de timp mai scurt. Cazul tipic este cel al unui program în cadrul căruia sunt finanțate proiecte care vizează același obiectiv general, dar presupun acțiuni la niveluri diferite, cu instrumente și tehnici diferite, din perspective diferite sau către grupuri-țintă diferite.



## **Implementarea planului**

Implementarea necesită tehnici speciale:

(a) de mobilizare a resurselor financiare (publice și non-publice), umane, materiale și instituționale necesare ;

(b) de motivare a participării diferitelor părți interesate la implementare.

Principalii factori care pot bloca implementarea sunt: deficitul de resurse, deficitul de organizare, schimbările politice sau ale persoanelor responsabile și o strategie/un plan deficitar.

Procesul de implementare este structurat de planul de acțiune.

Dar, **relația între planul de acțiune și procesul de implementare nu este univocă**. Contextul social, problema socială vizată de strategie, activitățile, resursele, părțile interesate care și-au asumat diverse responsabilități au toate o dinamică proprie care poate afecta, într-un fel sau altul, procesul de implementare. În procesul de implementare pot apărea fel de fel de contingente (unele lucrări costă sau durează mai mult decât a fost estimat, capacitatea anumitor părți interesate a fost supraevaluată sau subevaluată etc.), dintre care unele pot duce la revizuirea, uneori drastică, a planului de acțiune elaborat inițial.

Din acest motiv, implementarea planului necesită tehnici speciale. Câteva dintre ele:

- Câștigarea suportului pentru implementarea planului: a instituțiilor implicate, a segmentelor sociale implicate, a colectivității;

- Mobilizarea resurselor financiare necesare: cele publice, dar și cele non-publice;

- Implementarea planului în activitatea instituțiilor implicate: în planurile lor de acțiune, în forma unor obiective specifice acestor instituții care convertesc obiectivele planului;

- Motivarea participării la aplicarea planului – interiorizarea la nivelul colectivității, instituțiilor și organizațiilor a planului.

## **Monitorizarea**

### **Indicatorii de performanță**

Indicatorii folosiți pentru a măsura progresul treptat și succesul final al unui proiect.

Indicatorii cheie, fie calitativi, fie cantitativi, ar trebui să fie:

- *SMART* – Specifici, Măsurabili, Realști (*Attainable*), Relevanți și iprogramați în Timp;
- *Valizi* – să măsoare ceea ce s-a stabilit că trebuie măsurat;
- *Fideli* – să ducă la concluzii similare atunci când sunt utilizați de către persoane diferite;
- *Sensibili la aspect de gen* – să fie dezagregați pe

sexe;

- *Senzitivi* – să măsoare schimbările importante ale situației măsurate;
- *Cost-eficienți* – informația obținută să merite costurile financiare și de timp ale procesului de culegere;
- *Actuali* – să fie cât mai simplu de cules și analizat suficient de repede;
- *Adecați* capabilităților și resurselor comunității/instituției;
- Să folosească seturi de date sau indicatori existenți pe plan local.

Conform DFID și Banca Mondială(2003)

Dezvoltarea practicilor de M&E contribuie la **crearea unei culturi organizaționale a performanței și responsabilității.**

**Replicarea bunelor practici** se numără printre rezultatele M&E. Bunele practici sunt identificate, de obicei, ca rezultat al evaluării efectuate de către instituții-implementatoare. Sunt stabilite anumite criterii de bună practică ce corespund unor principii ale programului, derivate din strategie; de exemplu: caracterul inovativ al proiectului, implicarea comunității în luarea deciziilor, implicarea comunității în ducerea la bun sfârșit a proiectului, parteneriatul,

un număr cât mai larg de beneficiari, sustenabilitatea, contribuția la dezvoltarea comunității etc. Proiectele ce indeplinesc toate criteriile stabilite sunt considerate cazuri de succes sau de bună practică. Cazurile de succes sunt făcute publice, în scopul de a demonstra, pe de o parte, buna funcționare a programului și, pe de altă parte, pentru a permite difuziunea lor. (cf. McNamara, 1998)

### **Specificul monitorizării**

Monitorizarea reprezintă activitatea continuă de urmărire a procesului de implementare a unei strategii, a unui plan, program sau proiect. Monitorizarea, deci, se concentrează pe proces, și nu pe rezultatele acțiunii.

Implementarea planurilor de acțiune, a programelor și proiectelor de dezvoltare, presupune participarea mai multor actori sociali (comunități, instituții, organizații, grupuri sociale, persoane) cu motivații diferite, interese convergente sau divergente, priorități proprii. Activitățile acestora trebuie monitorizate continuu în vederea coordonării.

Rapoartele periodice de monitorizare au două roluri principale. În primul rând, au rol de suport pentru coordonator, care urmărește ca acțiunile să fie conforme cu planul, pentru a realiza obiectivul propus. În al doilea rând, au rol de conștientizare și interiorizare a obiectivului urmărit la nivelul actorilor individuali și colectivi.

O prea mare centrare pe monitorizarea continuă implică totuși riscuri. Un prim risc constă în crearea unei anumite rigidități a acțiunii. Actorii sociali învață rapid căi inovative de a utiliza strategic indicatorii de monitorizare, astfel încât activitățile „să arate bine pe hârtie”. De aici, al doilea risc este cel de închidere a actorilor în fața unor oportunități sau alternative. Instituția, în loc să învețe din greșeli, doar face lucrurile să arate bine în rapoarte, fără să exploreze alternative, fără să revizuiască eventualele neajunsuri ale planului sau ale obiectivelor. Ca rezultat, funcția monitorizării de a oferi un feedback cu rol corectiv se diminuează considerabil.

### **Tipuri de monitorizare**

Există două tipuri principale de monitorizare:

1. Măsurarea/urmărirea implementării planului, a realizării activităților instituției incluse în plan;
2. Măsurarea dinamicii problemei sociale/ obiectivului vizat, deci a realității asupra căreia instituția acționează.

**Monitorizarea a ceea ce face instituția** urmărește modul în care se desfășoară procesul de implementare prin raportare la activitățile și termenele stabilite în planul de acțiune. Monitorizarea implementării are în vedere:

- activitățile desfășurate – Au avut loc activitățile în orarul stabilit? Au fost activitățile organizate în locațiile programate?

Au fost în numărul și de calitatea prevăzută? Cine a participat și în ce fel?

- modul de utilizare a inputurilor – Au fost suficiente? Au fost cheltuite în conformitate cu programarea?

Monitorizarea procesului de implementare poate însă urmări și atingerea unor ținte intermediare. Adeseori, obiectivul propus este așteptat să fie atins la finalul implementării sau la o oarecare perioadă de timp după finalizarea acesteia. În astfel de situații, monitorizarea implementării urmărește conformarea la secvențialitatea schimbării prevăzută în planul de acțiune, pe intervale de timp (X va crește/scădea cu 10% în primul an, 25% în anul doi etc.); în plan teritorial (X activități în regiunea A în primul an, în regiunea B în anul doi etc.), pe segmente sociale (în prima fază vor beneficia de X serviciu persoanele singure de 60 de ani și peste, în a doua fază, tinerii etc.) sau orice combinație între acestea. Pornind de la secvențialitatea planificată se monitorizează modificările incrementale pentru a vedea în ce măsură programul/proiectul se apropie de obiectivele propuse sau nu. Rezultate nesatisfăcătoare ale monitorizării primelor etape de implementare trebuie să ducă la ajustarea programului/proiectului, și nu la continuarea acestuia pe logica: „așa era planificat” sau „poate că în final iese bine”.

**Monitorizarea dinamicii problemei de soluționat:** scade

sărăcia?; în ce grad se realizează scăderea mortalității infantile?. Dinamica unei probleme nu depinde doar de calitatea strategiei/planului de acțiune și nici de implementarea acestuia, ci de un număr impresionant de factori, în mare parte, aflați în afara controlului. De aceea, este necesară o monitorizare *in sine* a dinamicii problemei și, mai general, a contextului în ansamblu, monitorizare care să urmărească anticiparea tendințelor, a noilor oportunități de valorificat și a riscurilor. Acest tip de monitorizare este vitală, mai ales, atunci când contextul suferă schimbări rapide și/sau profunde.

## **Evaluarea**

A evalua un program sau un proiect înseamnă a analiza modul de desfășurare, rezultatele și/sau impactul acestuia, ținând cont de obiective. Evaluarea este un mijloc de a învăța din acțiunile întreprinse în trecut și prezent, în vederea deciziilor care să îmbunătățească implementarea și managementul activităților din viitor.

**Evaluarea trebuie înțeleasă ca parte integrată a ciclului oricărui program sau proiect**, fiind legată de toate celelalte faze ale unui astfel de ciclu, și anume: identificarea problemei, diagnoza problemei, elaborarea obiectivelor de dezvoltare, a strategiei, a planului de acțiune și implementarea. Modul în care este identificată și definită problema orientează întreaga

intervenție și, implicit, evaluarea acesteia. Spre exemplu, dacă un proiect ar viza salvarea clădirilor înregistrate ca monumente istorice, evaluarea s-ar concentra pe modul și măsura în care acțiunile întreprinse au atins acest obiectiv. În același timp însă, evaluarea ar putea evidenția din timp efectele sociale ale acțiunii: problema chiriașilor săraci din aceste clădiri, care ar trebui să determine revizuirea în concordanță a strategiei și planului de acțiune. Evaluarea stabilește impactul proiectului prin comparația stării finale cu problema identificată inițial (în faza de diagnoză a problemei).

Relația între evaluare și procesul de planificare strategică este, de asemenea, foarte puternică. Pe de o parte, tot ceea ce a fost planificat (obiective, strategice, activități, durată, termene limită, buget, metode) poate fi supus evaluării. Pe de altă parte, evaluarea (inițială, continuă și finală) poate modifica, prin concluziile sale, oricare dintre aspectele planificate. Teoretic, **între evaluare și planificare există o relație operațională conform căreia o evaluare trebuie realizată înainte de orice nou pas al procesului de planificare.** În fine, evaluarea procesului de implementare este vitală, pentru a asigura informațiile necesare luării deciziilor rapide sau urgente impuse de schimbările de la nivelul contextului, de diverse obstacole sau evenimente/factori neprevăzuți, cu consecințe la nivelul structurilor relevante.



## Tipuri de evaluare

Incepând cu anii 1960, odată cu apariția programelor sociale ca instrument al politicilor sociale, au fost dezvoltate o multitudine de *tipuri diferite de evaluare*.

**Din punct de vedere al momentului realizării**, există trei tipuri de evaluare:

- **Evaluarea *ex-ante*** – realizată înainte de implementarea programului/ proiectului, în scopul de a obține o prognoză cu privire la modul în care un program va funcționa și va produce efectele dorite. Poate fi realizată pe baza unui studiu de fezabilitate sau a unei diagnoze inițiale.

- **Evaluarea *continuuă*** – realizată de-a lungul perioadei de desfășurare a proiectului sau programului. Pe de o parte, evaluarea poate avea în vedere dinamica internă a procesului de implementare a programului/proiectului și rezultatele inițiale ale acestuia (atingerea obiectivelor strategice, a țintelor specifice sau a priorităților stabilite în cadrul procesului de planificare strategică). Pe de altă parte, evaluarea se poate concentra pe modul specific de implementare și efectele acestuia (spre exemplu, pe implementarea principiilor precum: parteneriatul, integrarea, participarea sau distribuirea efectelor în teritoriu). Acest tip de evaluare este, în principal bazată, pe datele culese prin monitorizare și este vitală pentru corecția și revizuirea în timp real a planului de acțiune și activităților.

- **Evaluare *ex-post*** – realizată după finalizarea implementării, în scopul de a furniza informații despre eficacitatea sau eficiența unui program/proiect. La modul ideal, evaluarea *ex-post* ar trebui realizată după finalizarea implementării (câteva luni sau, în unele cazuri, chiar un interval de timp mai lung). Ea este utilă pentru aprecierea efectelor indirecte și pe termen lung ale proiectului/programului.

**Din punct de vedere al conținutului**, există două tipuri principale de evaluare:

- **Evaluare *de proces*** (numită și *evaluare formativă*, datorită capacității ei de a îmbunătăți, prin rezultatele pe care le produce, proiectul/programul aflat în derulare) este centrată în principal pe modul de implementare și de administrare a programului/proiectului. Are ca scop creșterea calității, perfecționarea programului evaluat și, în general, este asociată cu metode calitative de culegere și analiză a datelor.

- **Evaluarea *de impact*** (numită și *evaluarea sumativă* sau de produs) urmărește în principal consecințele (pozitive/negative, intenționate / neintenționate, volatile / durabile) unui program / proiect. Are ca scop examinarea rezultatelor sau impactului programului și, cel mai frecvent, utilizează metode cantitative de culegere și analiză a datelor. Evaluarea de impact are adesea în vedere și efectele de la

nivelul părților interesate: contribuția acestora la demararea proiectului (idei, negocieri etc.), mobilizarea resurselor (financiare, materiale, umane etc.), efecte ale proiectului în afara obiectivelor (schimbarea politicii unor instituții, lansarea unor noi inițiative, stabilirea unor noi rețele de cooperare interinstituțională etc.), dar și eventualele obstacole induse de accesul lor inegal la informație sau relația defectuoasă între parteneri.

### **Metode și tehnici de evaluare**

Evaluarea, deși e o practică relativ nouă, și-a dezvoltat un set de metode și tehnici specifice, împrumutate și adaptate din științele sociale și din economie. Au fost împrumutate atât metode cantitative, cât și calitative.

**Evaluarea prin metode cantitative** urmărește, de obicei, relațiile cauză-efect generate de intervențiile programului. Pentru aceasta sunt culese date pe un eșantion, pe baza cărora sunt evidențiate schimbările pe care programul le-a produs. Metodele cantitative sunt caracterizate prin rigoare, precizie și standardizare a instrumentelor utilizate.

**Evaluarea prin metode calitative** utilizează ca tehnici de culegere a datelor focus- grupul, observația sau interviul în profunzime. Metodele calitative pot avea, fie rol exploratoriu în vederea proiectării unei evaluări cantitative, fie pot veni cu completări și explicații la rezultatele obținute cu

ajutorul metodelor cantitative. Dar, evaluarea prin metode calitative, are relevanță și în afara combinației cu o evaluare bazată pe metode cantitative. Metodele calitative, chiar dacă sunt mai puțin exacte și fără capacitatea de a fi generalizate, au avantajul accesibilității din punctul de vedere al costurilor. Doar cu ajutorul metodelor cantitative pot fi identificate mecanismele prin care intervenția socială influențează populația-țintă. De asemenea, metodele calitative sunt foarte importante în evaluarea participativă, căci, doar prin intermediul lor, pot beneficiarii să participe la evaluare.

**Evaluarea prin metode economice** are la bază cuantificarea în unități monetare atât a elementelor ce țin de proces, cât și a celor ce țin de efecte. Acest tip de metode este foarte important, în condițiile în care trăim într-o lume în care resursele sunt limitate, iar nevoile –nelimitate. Metodele economice sunt folosite pentru a compara diferite variante de program adresate aceleiași nevoi.

*Analiza minimizării costurilor* nu își propune să compare costurile cu beneficiile programelor, ci doar să estimeze ce program se poate realiza cu un buget cât mai mic. În fapt, în acest caz nu mai contează care dintre programe este mai eficace sau eficient, ci dacă ele costă mai mult decât își poate permite organizația implicată.

Analizele de tip *cost-eficacitate*, *cost-beneficiu* și *cost-utilitate* pun în balanță și efectele programului.

*Analiza cost-eficacitate (eficiență)* nu cuantifică efectele programelor în unități monetare, ci folosește unități naturale. O asemenea metodă de evaluare poate fi aplicată, doar dacă diferențele între efectele variantelor comparate sunt strict cantitative. Comparăm, spre exemplu, numărul de șomeri reintegrați pe piața muncii, numărul de familii care primesc o locuință, numărul de gospodării ce au acces la apă potabilă sau numărul de locuințe electrificate, raportându-le la costurile monetare.

*Analiza cost-beneficiu* este utilizată atunci când efectele intervențiilor sociale sunt diferite calitativ. În acest caz, sunt cuantificate în unități monetare atât *inputurile*, cât și efectele, permițându-se astfel comparația între diferitele opțiuni. Cuantificarea efectelor în unități monetare nu este întotdeauna relevantă. Unele efecte, chiar dacă în termeni monetari mai puțin importante, au o utilitate socială mai importantă.

*Analiza cost-utilitate* încearcă să surprindă acest aspect, prin cuantificarea efectelor intervenției în unități de măsură relevante. Această metodă este utilizată mai frecvent în domeniul serviciilor medicale, utilitatea fiind convertită, spre exemplu, în „zile de viață sănătoasă”.

**Evaluarea din perspectiva teoriilor schimbării** a fost

promovată de către criticii evaluărilor bazate pe metode cantitative. Termenul de teorie, în acest caz, trebuie înțeles în accepțiunea populară de idei sau ipoteze despre ceva anume. Adepții metodei consideră că orice proiect este bazat pe o teorie a schimbării, adică pe ideile pe care oamenii le au despre cum acel proiect le va schimba viața și comunitatea. Este important să se țină cont de aceste teorii pentru că ele reflectă și contextul în care apare proiectul, ajutând astfel la identificarea factorilor externi intervenției comunitare.

Dar, evaluarea prin metode calitative are relevanță și în afara combinației cu o evaluare bazată pe metode cantitative. Metodele calitative, chiar dacă sunt mai puțin exacte și fără capacitatea de a fi generalizate, au avantajul accesibilității din punctul de vedere al costurilor. Doar cu ajutorul metodelor cantitative pot fi identificate mecanismele prin care intervenția socială influențează populația-țintă. De asemenea, metodele calitative sunt foarte importante în evaluarea participativă, căci doar prin intermediul lor pot beneficiarii să participe la evaluare.

### **Oportunități și riscuri asociate evaluării**

Orice evaluare provoacă o serie de oportunități ce trebuie exploatare, dar și riscuri ce trebuie evitate. Conform manualului ILO pentru promovarea incluziunii sociale, principalele oportunități și riscuri asociate evaluării sunt:

### **Principalele oportunități asociate evaluării:**

- reflecția continuă asupra deciziilor și acțiunilor din trecut;
- evitarea repetării greșelilor și risipirii resurselor;
- integrarea cunoașterii cumulate în diverse domenii și sectoare de acțiune;
- îmbunătățirea deciziilor;
- identificarea efectelor intenționate și neintenționate, pozitive și negative, de la nivelul diferitelor părți interesate, durabilitatea în timp și distribuția lor teritorială;
- prevenirea unor distorsiuni sau deraieri majore de la obiectivele stabilite;
- favorizarea proceselor de inovare;
- crearea unor spații de comunicare și negociere între părțile interesate;
- creșterea transferabilității bunelor practici și a vizibilității instituțiilor.

### **Riscurile asociate evaluării includ:**

- utilizarea ca mijloc de control al oamenilor și activităților acestora, mai ales al grupurilor defavorizate sau social excluse;
- pseudoevaluare sau forme de abuz evaluative;

- transformarea evaluării într-un exercițiu administrativ sau contabil „pe hârtie”, cu rol de justificare a modului în care au fost cheltuite fondurile;
- aplicarea mecanică a evaluării, fără a lua în considerare contextul general și cel local;
- alocarea defectuoasă de timp și resurse necesare realizării evaluării.

### **Feedback și corecție**

Monitorizarea și evaluarea sunt activități care diferă cu privire la tipul de informații produse, precum și la tipul de decizii pe care le informează. Prin urmare, feedback-ul asociat activităților de monitorizare diferă de feedback-ul corespunzător activităților de evaluare.

### **Cum folosim feedback-ul?**

Utilizarea feedback-ului depinde de *oportunitatea, relevanța și orientarea spre acțiune* a informației. Feedback-ul trebuie realizat astfel încât să adauge valoare la procesul de luare a deciziei, pe ansamblul ciclului de proiect sau program.

*Lecțiile relevante din trecut trebuiesc incluse în programele sau proiectele noi.* În practică, nici un program sau proiect nu ar trebui să fie aprobat, dacă nu există certitudinea că au fost căutate lecțiile relevante și că cele pertinente au fost deja aplicate în designul noilor programe sau proiecte.



*Feedback-ul trebuie furnizat sistematic și cu regularitate.*

Feedback-ul din monitorizare și din evaluările intermediare trebuie furnizat imediat, dacă se intenționează să fie utilizat la îmbunătățirea implementării. Acesta este și cazul evaluărilor finale de proiecte și programe pentru care este luată în considerare o a doua fază/etapă. În general, însă, feedback-ul din evaluările *ex-post* trebuie să fie disponibil atunci când sunt identificate programe și proiecte noi, planificate și evaluate *ex-ante*.

## **CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI**

Managementul proiectelor este un domeniu relativ nou și aflat încă în plină dezvoltare. Datorită frecvenței ridicate de utilizare a proiectelor în toate domeniile, managementul proiectelor are un rol important în asigurarea dezvoltării societății. Pentru aducerea de beneficii pe termen lung, proiectele trebuie să țină cont de contextul în care sunt implementate, să răspundă nevoilor de dezvoltare ale societății care le implementează și, nu în ultimul rând, să urmărească rezolvarea unor probleme.

În concluzie, managementul proiectelor reprezintă un domeniu specializat de management și o metodă de lucru modernă care răspunde necesității de schimbare, a cărei importanță este în creștere, fapt dovedit de amploarea pe care o

cunoaște abordarea sa în literatura de specialitate și popularitatea sa tot mai ridicată din ultimul deceniu.

Este foarte important de a înțelege termenul de proiect, caracteristicile sale, tipologia și ciclul de viață a unui proiect. Delimitarea conceptuală de bază între terminii-cheie proiect și program, management și gestionare, elucidează și clarifică semnificația și destinația fiecăruia, astfel încât ar fi pe înțelesul oricărei persoane. De asemenea eligibilitatea proiectelor, care este un factor decisiv în perioada de acceptare a proiectelor de către finanțator, trebuie tratată și studiată de fiecare aplicant a proiectelor pentru a avea succes în obținerea de surse financiare.

Sunt trei componente principale în cadrul managementului proiectelor: timpul, costul și performanța unui proiect. Pentru fiecare componentă sunt specifice diferite metode și tehnici de planificare și repartizare a resurselor.

Managementul timpului unui proiect presupune planificarea de bază – crearea graficului de lucru. De cele mai multe ori, duratele activităților sunt determinate prin procesul de estimare. Metoda drumului critic eficientizează managementul de proiect prin concentrarea mai mare a efortului asupra activităților fără perioade de inactivitate. Metoda PERT realizează o aproximare statistică a datei de terminare a proiectului prin ponderarea a trei estimări: una

optimistă, una probabilă și una pesimistă. Graficul Gantt este o metodă probabilistă utilizată pentru a monitoriza, mai eficient, momentul de derulare a activităților și termenii de începere și finisare a acestora. Au fost discutate și alte metode de planificare a timpului cu specificarea avantajelor și dezavantajelor fiecărei metode. În funcție de tipul și amploarea proiectelor pot fi alese și folosite diferite metode de planificare a timpului.

Managementul costului presupune o estimare corectă a costurilor și întocmirea unui buget eligibil al proiectului. În general, unui proiect i se asociază trei tipuri de costuri: costuri directe, costuri specifice de proiect și costuri generale. Pentru o bună gestionare a proiectului, trebuie luate în considerare aceste aspecte. În sistemul valorii obținute în funcție de cost și de termen, se folosesc o serie de termeni și formule de calcul care sunt folosite de managerii de proiecte intru eficientizarea procesului de management al proiectelor.

Managementul performanței se începe de la definirea indicatorilor de performanță care reprezintă unitățile de măsură utilizate pentru evaluarea performanței prin prisma criteriilor stabilite. Pentru a încheia un proiect cu succes trebuie să atingem toți indicatorii de performanță impuși la etapa de planificare a proiectului. Componenta principală în

managementul performanței este managementul calității, care poate fi gestionată de managerul de proiect.

Toate metodele și tehnicile actuale propuse pentru un management eficient al proiectelor, vin în ajutorul managerului de proiect și promit un rezultat la nivelul așteptărilor. Totuși, cât de bine nu am planifica toate resursele puse la dispoziție, un management bun presupune luarea în calcul la etapa de planificare a tuturor riscurilor ce pot apărea în toate fazele proiectului.

Din cele prezentate în partea practică rezultă, cu claritate, problematica amplă pe care o ridică evaluarea riscurilor pornind de la marea lor diversitate, evoluția lor permanentă, dar, mai ales, implicațiile pe care riscurile le induc, în zilele noastre, în pregătirea managementului proiectelor. În acest context, constatăm că evaluarea riscurilor, respectând fazele pe care trebuie să la parcurgă, recurge la argumentele clasice împotriva riscurilor, respectiv activitățile de control, punând accentul pe autocontrolul celor implicați, fixarea controalelor-cheie pe fluxul procedurilor și, deosebit de relevant, adaptarea în permanență a activităților de control în funcție de evoluția riscurilor.

Pornind de la studiul realizat și descris în partea practică, prin care s-au identificat soluții aplicabile în cazul identificării, evaluării și tratării riscurilor care pot să apară în managementul

proiectelor, formulăm o serie de propuneri care pot contribui la creșterea șanselor de succes a proiectelor.

**Recomandările** formulate au în vedere întreaga comunitate a proiectelor care urmează a fi implementate în Republica Moldova, indiferent de sursa de finanțare:

- Formarea profesională și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului atras în instituțiile publice pentru acumularea de competențe pe mai multe niveluri, inclusiv managementul proiectelor;

- Adoptarea unui nivel înalt de profesionalism la nivel instituțional și, în mod particular, în domeniul managementului proiectelor prin aplicarea cu rigurozitate a metodelor și tehnicilor în funcție de cerințele fiecărui proiect în parte;

- Identificarea unor modalități de motivare a angajaților pentru creșterea performanțelor instituționale, un exemplu ar putea fi dezvoltarea unui management al carierei sau fixarea unui traseu profesional explicit pentru cei care lucrează pe proiecte;

- Identificarea unor posibilități de îmbogățire a bibliotecilor universitare cu literatură modernă de specialitate în domeniul managementului proiectelor;

- Deoarece proiectele din mediul public prezintă un risc sporit derulându-se într-un mediul ostil, este vitală analiza

preliminară de anticipare a potențialilor factori de influență negativă care pot afecta succesul proiectului, precum și identificarea unor mijloace de contracarare a factorilor generatori de risc;

- Simplificarea unor procedee de accesare a fondurilor europene pentru facilitarea accesului unui număr tot mai mare de instituții atât din mediul public, cât și din mediul privat, care să beneficieze de suport și susținere pe toată perioada derulării proiectului;

- Creșterea nivelului de profesionalism în negocierea domeniilor prioritare de investiții prin acoperirea nevoilor reale de investiții ale țării noastre;

- Pentru atingerea unui nivel de maturitate în domeniul proiectelor la nivel de societate, este foarte important aportul adus de fiecare instituție căreia specificul activității îi permite organizarea pe proiecte, dar foarte important este sprijinul acordat de către instituțiile de stat, care derulează cele mai complexe proiecte, pot furniza exemple de bune practici și pot implica organizațiile private în implementarea proiectelor;

- Finanțarea unor studii de cercetare asupra modului și impactului de implementare a proiectelor cu finanțare din Uniunea Europeană.

Prezentul demers științific a deschis noi perspective de cercetare prin evidențierea importanței pe care o deține în

perioada actuală managementului proiectelor ca știință și profesie, care permite, prin identificarea oportunităților existente, integrarea schimbărilor organizaționale și personale în proiecte, asigurând un nivel ridicat de dezvoltare într-o societate care face eforturi pentru dezvoltarea unei veritabile culturi a proiectelor.

## **BIBLIOGRAFIE**

### **Acte normative:**

1. Regulamentul (UE, EURATOM) NR. 966/2012 al Parlamentului European și al Consiliului din 25 octombrie 2012 privind normele financiare aplicabile bugetului general al Uniunii și de abrogare a Regulamentului (CE, Euratom) Nr. 1605/2002 al Consiliului. p. 124

### **Manuale, monografii:**

2. Androniceanu A. Comănescu M. Managementul proiectelor publice cu finanțare internațională. Editura Universitară, București, 2010.

3. Constantinescu D., Tudor N. Managementul Proiectelor. Editura Sitech. Craiova, 2008, p.13.

4. Dăneț Adrian, Managementul proiectelor. Editura Disz Tipo, Brașov, 2002.

5. Dănuț Tiberius E., Stejărel B. Managementul proiectelor de afaceri ale întreprinderii. Editura Muntenia, Constanța, 2009.

6. Grigorescu A. Managementul proiectelor. Editura Uranus. București, 2007.

7. Mocanu M., Schuster C. Managementul Proiectelor- Cale spre creșterea competitivității. Editura ALL BECK, București, 2001.



8. Nicolescu O. ș.a. Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București, 2000.
9. Nedelcu D. Managementul proiectelor. Editura Politehnicum, Iași, 2005.
10. Nica E. Managementul performanței. Editura Economică, București, 2003, p. 67.
11. Oprea D. Managementul proiectelor. Editura Sedcom Libris, Iași, 2001.
12. Radu V. Managementul proiectelor. Editura Universitară. București, 2008.
13. Clifford F. Gray, Erik W. Larson. Project management: the managerial process. Editura McGraw-Hill/Irwin. Boston, 2006, p. 6. // [On-line]:  
[http://medias.dunod.com/document/9782100589357/Feuilleteag\\_e.pdf](http://medias.dunod.com/document/9782100589357/Feuilleteag_e.pdf) (accesat pe 12.04.2024)
14. Dennis Lock. Management de proiect. Editura Codecs, București, 2000.
15. Giard V., Garel G., Midler C. Faire de la recherche en management de projet. Editura Vuibert. Paris, 2004.
16. James K. McCollum, Cristian Silviu Bănașcu. Management de proiect-o abordare practică. Editura Universitară, București, 2005.
17. Langevin Y. Management de projet. Editura Dunod, Paris, 2007.

**18.** Richard N. Management de proiect, Măiestrie în livrarea proiectelor. Editura Codecs, București, 2006.

### **Autoreferate, teze:**

**19.** Florian R. Managementul programelor și proiectelor educaționale. Presa universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2014, p. 16. //

[On-line]:

<http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/1695.pdf> (accesat pe 12.04.2024).

**20.** Budică I. Managementul proiectelor în afaceri. Manual universitar. Editura Universitaria, Craiova, 2012. p. 27. //

[On-line]: <http://editurauniversitaria.ucv.ro/managementul-proiectelor-in-afaceri/rasfoire> (accesat pe 14.04.2024).

**21.** Larisa Cocii. Prep. Univ. Managerul de proiect (lucrare). Universitatea „1decembrie 1918”, Alba Iulia. p. 769. //

[On-line]: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/volume/2005/management-si-marketing/50.pdf> (accesat pe 05.04.2024).

**22.** Constantin O. Sergiu S. Managementul proiectelor (lucrare). SNSPA, Facultatea de Comunicare și Relații Publice „David Ogilvy” p. 67. //

[On-line]: <https://ru.scribd.com/document/14586201/managementul-proiectelor-1> (Accesat pe 08.04.2024).

**23.** Constantin Iațco, Brezuleanu S. Managementul proiectelor. Tipografia Moldova, Iași, 2007, p. 76. //

[On-line]: <http://ebibliophil.ro/carte/managementul-proiectelor-iatco-c> (accesat pe 09.04.2024).

**24.** Cruțeru A. Managementul proiectelor. Suport de curs. Editura Universitară, București, 2012. p. 93. //

[On-line]:

<http://www.editurauniversitara.ro/media/pdf/507ea22f9913cManagementul proiectelor -Suport de curs - Anca Cruceru - p. 1-20.pdf> (accesat pe 11.04.2024).

### **Alte surse:**

**25.** AFITEP-AFNOR, Dictionaire de management de projet, 2<sup>ème</sup> edition, Paris, 1992, p. 6. // [On-line]:

<https://www.boutique.afnor.org/resources/d7bf6592-4d90-4e12-9d1e-e5f9fe7aa223.pdf> (accesat pe 13.04.2024).

**26.** Svetlana Rogov. Analiza Cost- Beneficiu-instrument necesar pentru implementarea proiectelor de anvergură. Tipografia din Bălți, Bălți, 2012, p. 10-13. // [On-line]: [http://adrnord.md/public/files/brosuri/Analiza\\_Cost-Beneficiu Brosura ADR Nord 2012.pdf](http://adrnord.md/public/files/brosuri/Analiza_Cost-Beneficiu_Brosura_ADR_Nord_2012.pdf) (accesat pe 25.04.2024).

**27.** Bârgăoanu A. Managementul proiectelor. Curs. Universitatea virtuală de afaceri. Editura Comunicare, București. p. 21. // [On-line]: [http://www.umfiasi.ro/masterate/Suporturi %20de%20curs/Facultatea%20de%20Bioinginerie/Managementul%20proiectelor/Managementul%20proiectelor%20Bargaoanu.doc](http://www.umfiasi.ro/masterate/Suporturi%20de%20curs/Facultatea%20de%20Bioinginerie/Managementul%20proiectelor/Managementul%20proiectelor%20Bargaoanu.doc) (accesat pe 29.04.2024).

**28.** Cruceru A. Managementul proiectelor. suport de curs. Editura Universitară, București, 2012. p. 93 //

[On-line]:

<http://www.editurauniversitara.ro/media/pdf/507ea22f9913cManagementul proiectelor - Suport de curs - Anca Cruceru - p. 1-20.pdf> (accesat pe 16.04.2024)

**29.** Veronica S., Vlad G. Managementul proiectelor. Monitorizarea și evaluarea proiectelor. Tipografia Bălți, Bălți, 2013. p. 73. //

[On-line]: <http://il.md/wp-content/uploads/2015/08/Managmentul-proiectelor-1.pdf> (accesat pe 17.04.2024).

### **Webografie:**

**30.** [On-line]:

<https://www.iso.org/news/2013/02/Ref1709.html> (accesat pe 25.03.2024).

**31.** [On-line]: <http://lectiissc.freetzi.com/mp2.htm> (accesat pe 20.04.2024)

**32.** [On-line]:

[https://ro.wikipedia.org/wiki/Uniunea\\_Europeană](https://ro.wikipedia.org/wiki/Uniunea_Europeană), (accesat pe 05.04.2024)

**33.** [On-line]:

[https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs\\_ro](https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs_ro) (accesat pe 03.04.2024).

**34.** [On-line]:

<https://www.culturepartnership.eu/ro/publishing/creative-europe-course/lecture-1-eligibility-criteria>, (accesat pe 05.05.2024).

**35.** [On-line] :[https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants\\_ro](https://europa.eu/european-union/about-eu/funding-grants_ro), (accesat pe 06.05.2024).

**36.** [On-line]: [http://www.huro-cbc.eu/uploads/editors/file/Info%20days/FinanciarRO\\_HURO\\_1001.pdf](http://www.huro-cbc.eu/uploads/editors/file/Info%20days/FinanciarRO_HURO_1001.pdf) (accesat pe 15.05.2024).

**37.** [On-line]:

<https://conspecte.com/Management/caracteristicile-unui-lider.html> (accesat pe 19.05.2024).

38. [On-line]: <http://www.finanțare.ro/diagrama-gantt-for-dummies.html>. (accesat pe 08.05.2024).
39. [On-line]: <https://support.office.com/ro-ro/article/prezentarea-datelor-intr-o-diagrama-gantt-in-excel-f8910ab4-ceda-4521-8207-f0fb34d9e2b6> (accesat pe 16.04.2024).
40. [On-line]: <https://vizzlo.com/create/triangle-milestones> (accesat pe 18.04.2024)
41. [On-line]: [https://en.wikipedia.org/wiki/Target\\_costing](https://en.wikipedia.org/wiki/Target_costing). (accesat pe 20.04.2024).
42. [On-line]: <https://marian-dumitrache.ro/bugetul-proiectului-definitie-si-intocmire/>. (accesat pe 20.04.2024).
43. [On-line]: [http://silvic.usv.ro/cursuri/managementul\\_riscului.pdf](http://silvic.usv.ro/cursuri/managementul_riscului.pdf) (accesat pe 30.04.2024).
44. [On-line]: <https://www.indicatorideperformanță.ro/kpi-101/caracteristicile-unor-indicatori-buni> (accesat pe 24.04.2024).
45. [On-line]: [http://www.e-birouvirtual.ro/sites/default/files/articole\\_bv/130819%20KPI%20%20stabilire%20indicatori.pdf](http://www.e-birouvirtual.ro/sites/default/files/articole_bv/130819%20KPI%20%20stabilire%20indicatori.pdf) (accesat pe 23.04.2024)

# ANEXE

## Anexa nr.1

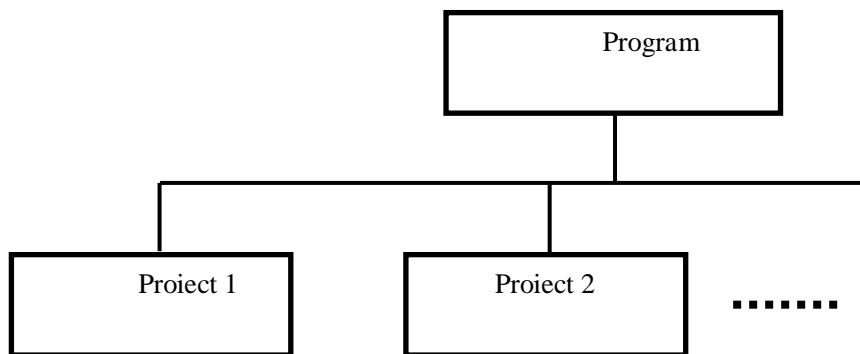


Figura 1.1 Program cu un singur nivel

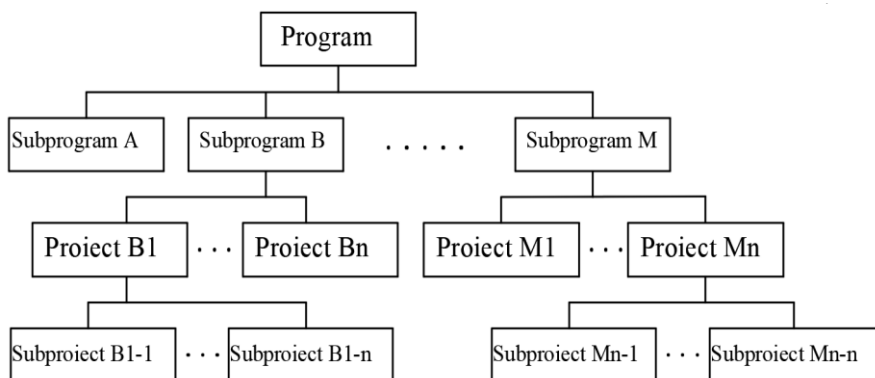


Figura 1.2. Program cu multiple nivele

Anexa nr.2

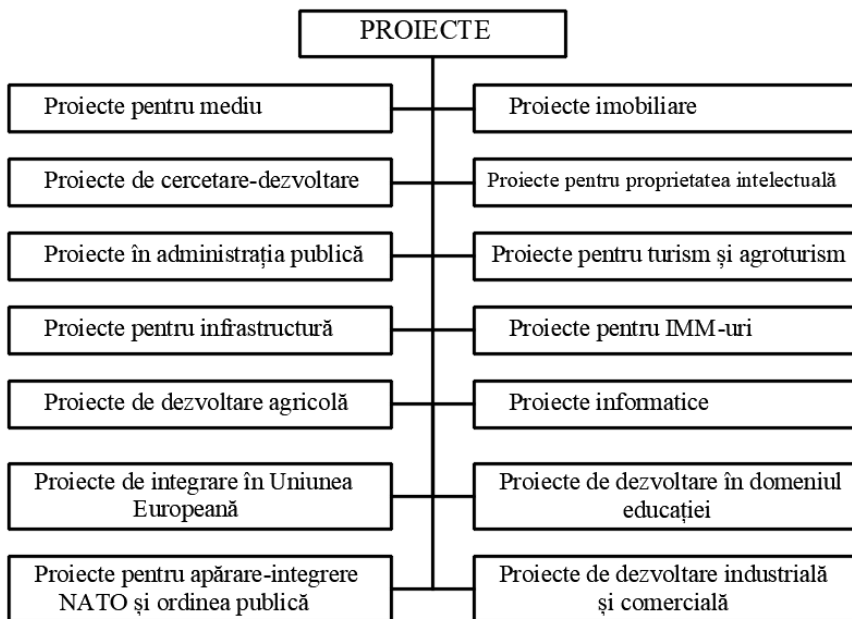


Figura 1.3. Tipologia proiectelor

<b>Criteriul</b>	<b>Tipul proiectului</b>
Sursa de finanțare	<p><i>-Proiecte interne (naționale) din surse publice guvernamentale (IT pentru școli)</i></p> <p><i>-Proiecte interne (naționale) din surse locale (reabilitarea structurii de apă și canalizare)</i></p> <p><i>-Proiecte din surse private nonprofit (burse de studii oferite de fundații)</i></p> <p><i>-Proiecte din surse private generatoare de profit (parc industrial)</i></p> <p><i>-Proiecte internaționale din fonduri ale organizațiilor internaționale (fonduri de preaderare, fonduri structurale)</i></p> <p><i>-Proiecte publice guvernamentale din fonduri</i></p>
Procedura de atribuire a fondurilor	<p><i>-Proiecte finanțate prin licitație</i></p> <p><i>-Proiecte finanțate prin competiție de proiecte</i></p> <p><i>-Proiecte finanțate prin cereri în ordinea depunerii și acceptării</i></p> <p><i>-Proiecte prin privatizare</i></p>
Caracterul sectorului care beneficiază de rezultate	<p><i>-Proiecte de afaceri</i></p> <p><i>-Proiecte economice</i></p> <p><i>-Proiecte sociale</i></p> <p><i>-Proiecte educaționale</i></p> <p><i>-Proiecte culturale</i></p> <p><i>-Proiecte de mediu</i></p>



<p>Natura obiectivului principal</p>	<p>-<i>Proiecte de investiții</i> (achiziționarea unei noi linii tehnologice)          -<i>Proiecte de cercetare</i> (reforma în învățământ)          -<i>Proiecte de dezvoltare</i> (realizarea unei noi secții de producție)          -<i>Proiecte de organizare</i> (implementarea unui</p>
<p>Mediul proiectelor</p>	<p>-<i>Proiecte privind mediul fizic</i>          -<i>Proiecte privind mediul economic și financiar</i>          -<i>Proiecte privind mediul instituțional și public</i>          -<i>Proiecte privind mediul socio-cultural!</i></p>

Figura 1.4. Tipologia proiectelor

Anexa nr.4

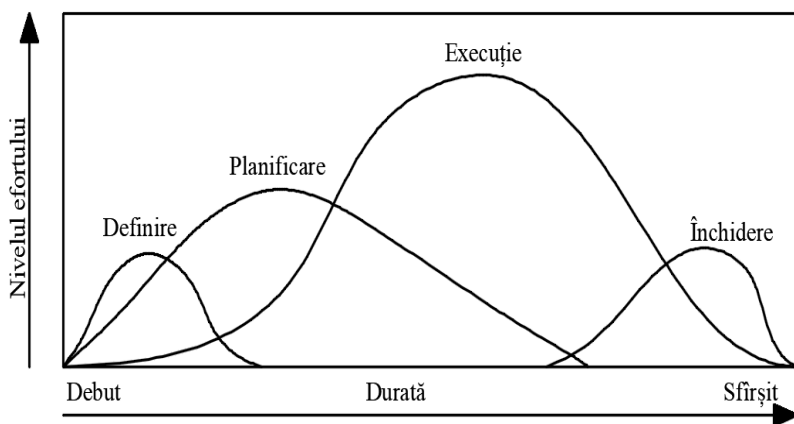


Figura 1.5. Ciclul de viață al unui proiect

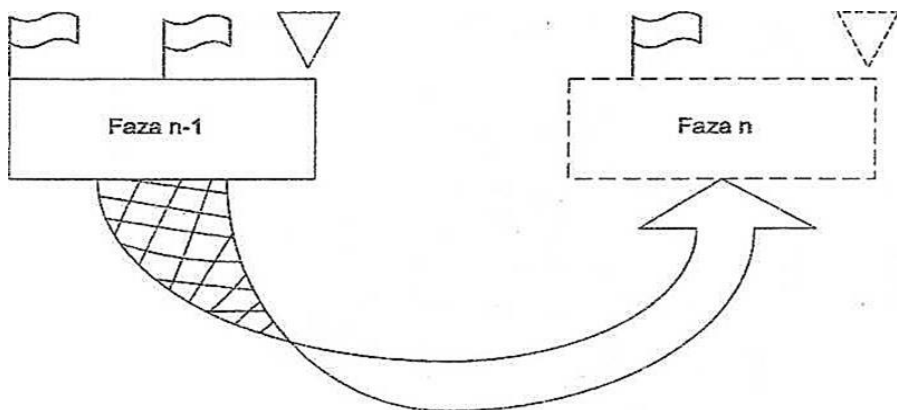


Figura 1.6. Schimbarea fazei

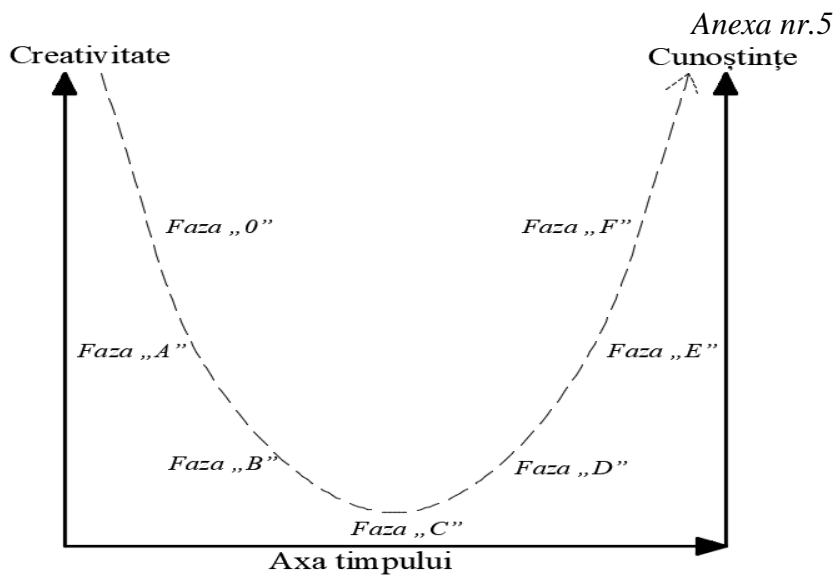
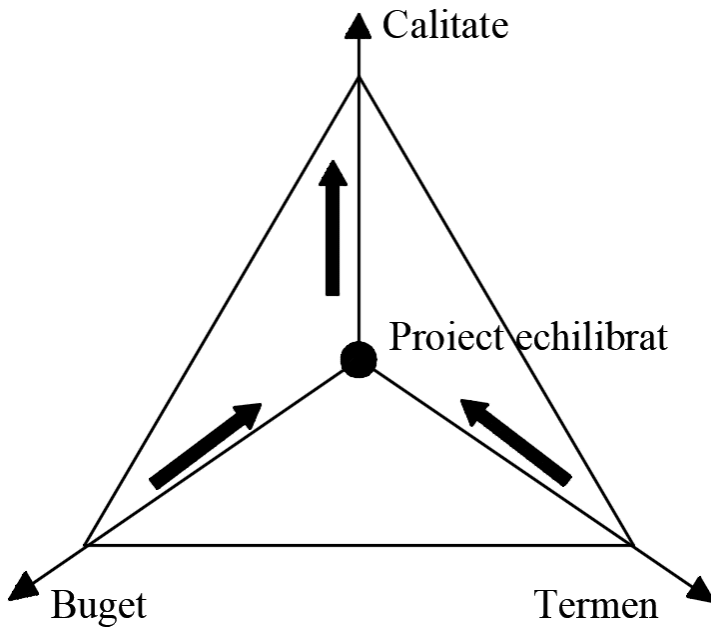


Figura 1.7. Relația creativitate-cunoștințe în ciclul de viață al unui proiect

Anexa nr.6



*Figura 2.1. Elementele de bază ale activității de management al proiectului*

*Anexa nr.7*

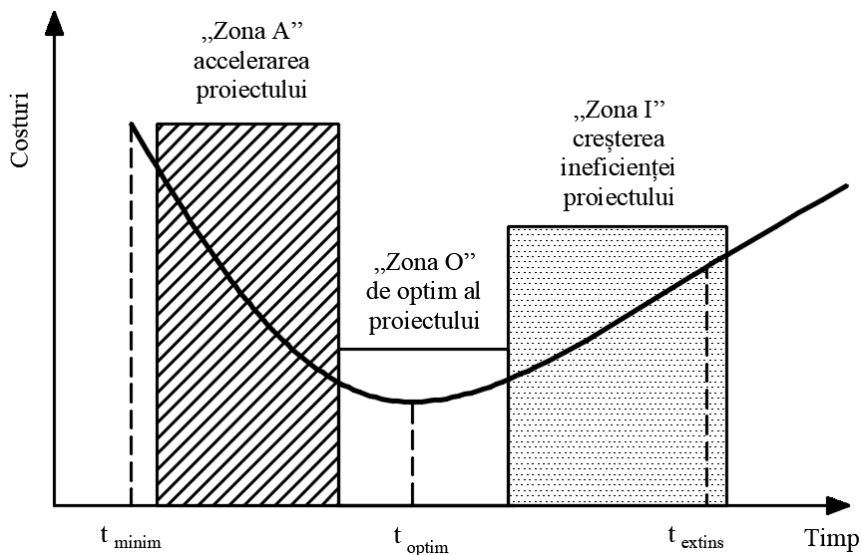


Figura 2.2. Curba de eficiență cost-timp



Figura 2.3. Grafic Gantt cu bare

Anexa nr.9

P-R-O-J-E-C-T	2000			2001									R-E-S-P	
	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep		
<b>ENGINEERING</b>													<b>ENGINEERING</b>	
Site Survey	18													Manwell Engineering
Draft Survey Results	18													Manwell Engineering
GMBH Review			4											Lost Creek Point Mgmt
Survey RPT (Final)				1										Electrical Contractor
GMBH RFV Approval			3											Lost Creek Point Mgmt
System Design				14										Manwell Engineering
HMBC Review					20									Electrical Contractor
Bid and Award							4							Manwell Engineering
Construction Support							27							Manwell Engineering
<b>CONSTRUCTION</b>													<b>CONSTRUCTION</b>	
Buy Cable Conduit							24							Electrical Contractor
Install Cable							2							Electrical Contractor
Procure Hardware							24							A & J Security
Install Hardware								21						A & J Security
Deliver Console								9						A & J Security
Load Data									13					Lost Creek Point Mgmt.
Configure Software									1					A & J Security

Figura 2.4. Grafic Gantt cu simboluri

Anexa nr. 10

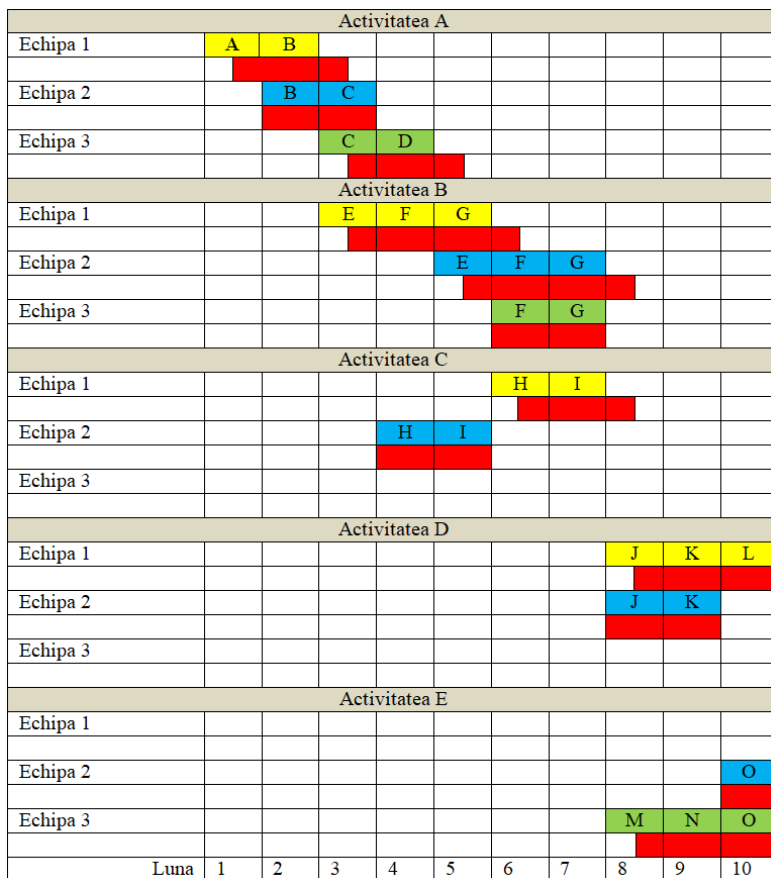


Figura 2.5. Grafic Gantt cu bare completate

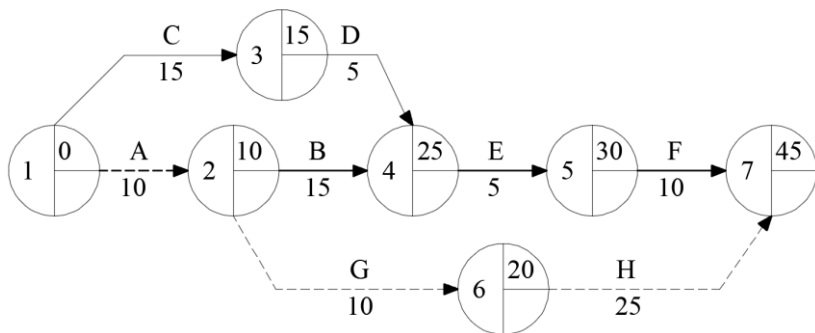


Figura 2.6. Diagramă înainte cu calcularea termenelor minime de incepere și terminare a activităților

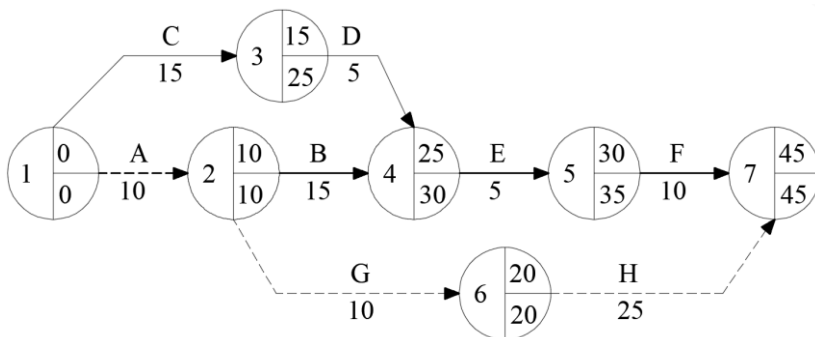
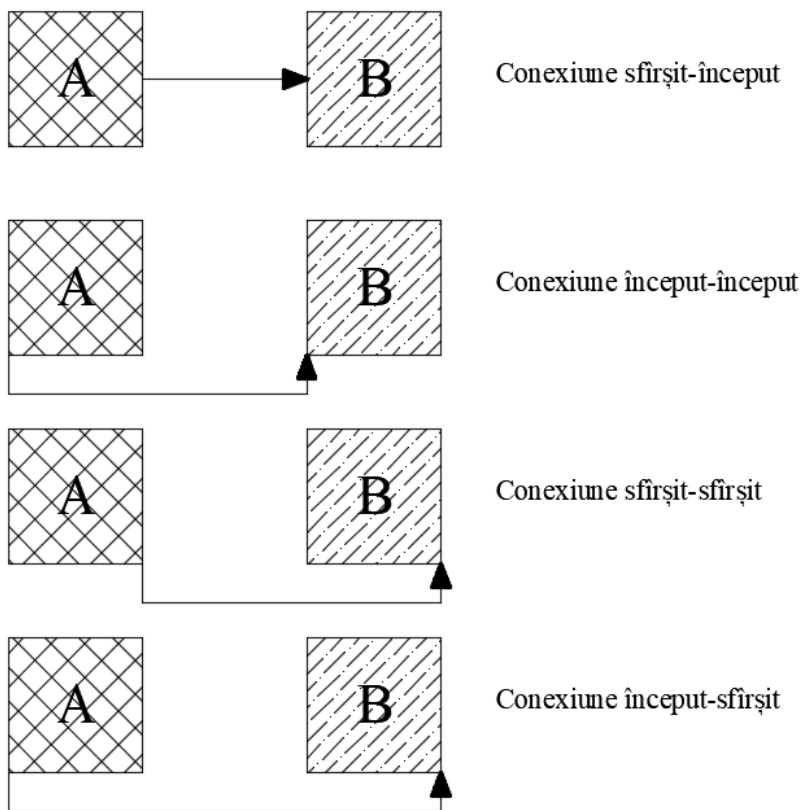


Figura 2.7. Diagramă inapoi cu calcularea termenelor maxime de incepere și terminare a activităților

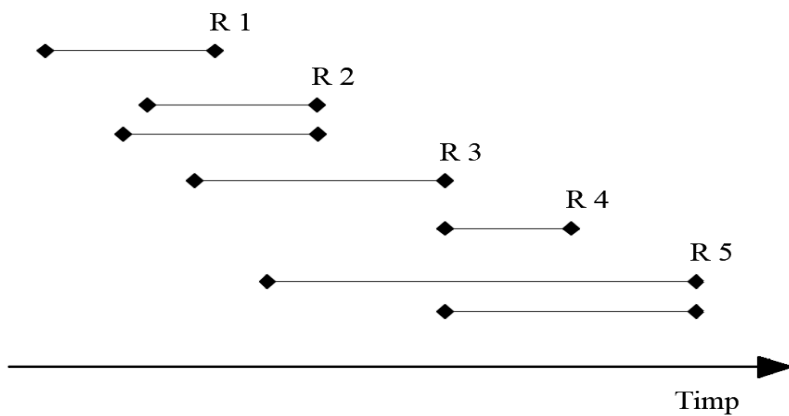




*Figura 2.8. Tipuri de conexiuni între activitățile proiectului*

Puncte cheie de incepere sau incheiere	Lunile anului											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Inceperea proiectului	★	4I										
Finalizarea sistemului și evaluării software- ului			★	29 III								
Incheierea activității de programare					★	25 V						
Terminarea introducerii datelor							★	28V II				
Finalizarea activităților de testare parțială, corectare și de creare a interfețelor cu sistemul vechi									★	21I X		
Incheierea testării finale										★	26 X	
Prezentarea raportului de evaluare a proiectului											★	24 XI

*Figura 2.9. Planificarea prin puncte repere/ puncte cheie*



*Figura 2.10. Corelarea activităților cu reperatele*

*Anexa nr. 14*

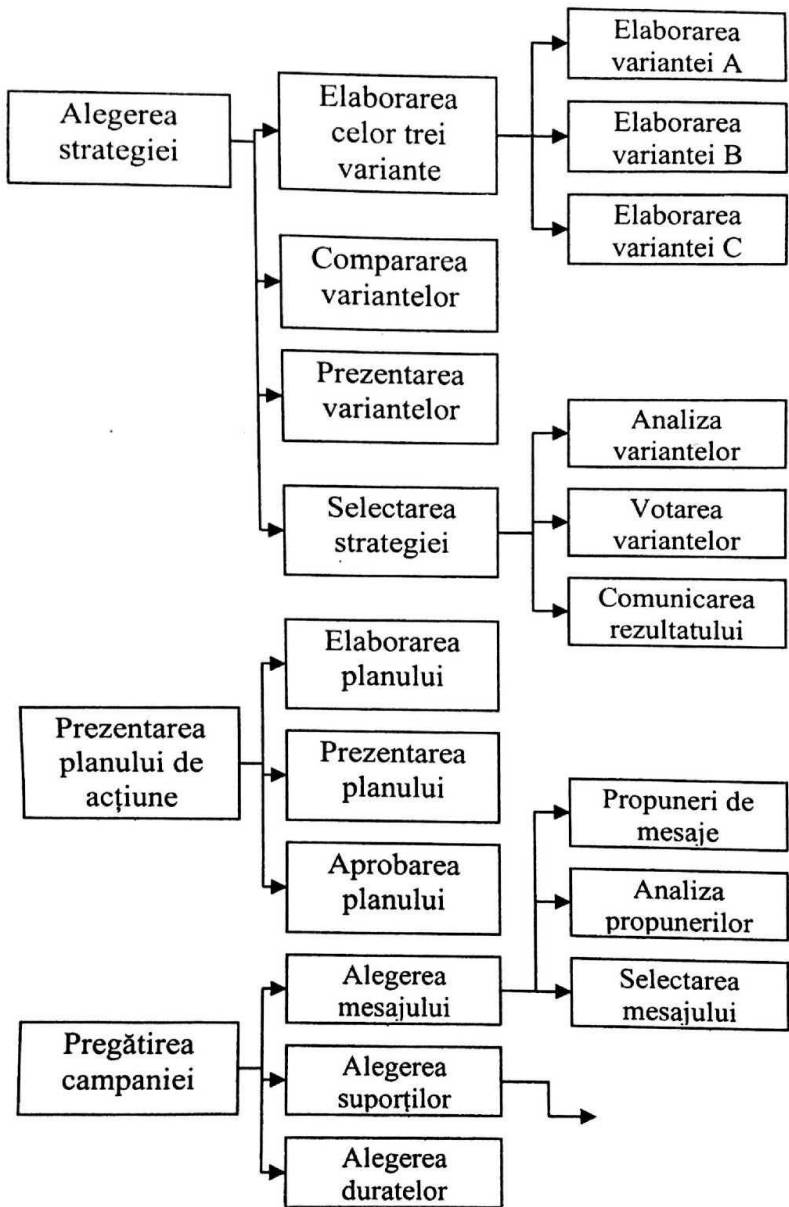


Figura 2.11. Structura arborescentă a activităților

De jos în sus

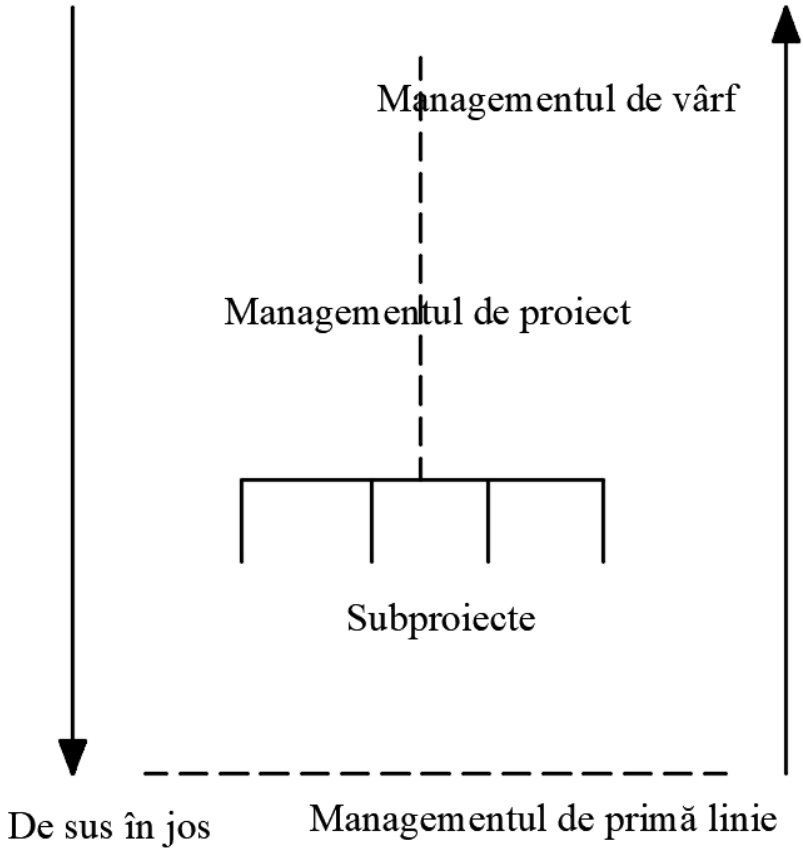


Figura 2.13. Abordări privind estimarea costurilor

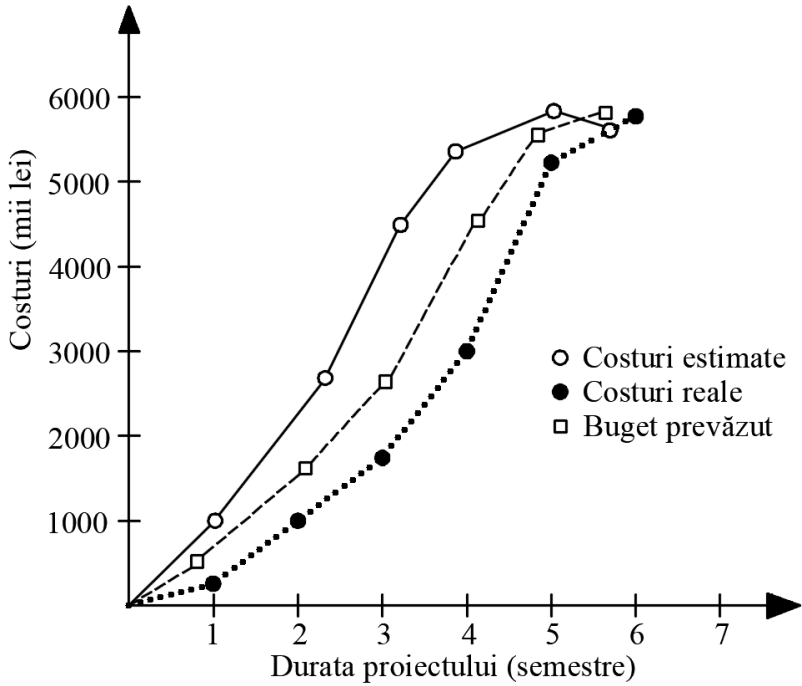


Figura 2.13. Trei percepții de costuri

<b>Nive l</b>	<b>Frecvența de apariție a evenimentului</b>	<b>Descriere</b>	<b>Intervalul în care iau valori probabilitățile</b>
<b>1</b>	Imposibil	Nu apare cu certitudine	(0 – 0.1)
<b>2</b>	Aproape imposibil	Poate să apară numai în circumstanțe excepționale	[0.1 – 0.2)
<b>3</b>	Foarte rar	Poate să apară în unele situații specifice	[0.2 - 0.3)
<b>4</b>	Rar	Poate să apară uneori	[0.3 - 0.4)
<b>5</b>	Mediu	Șanse aproape egale de apariție	[0.4 –0.5)
<b>6</b>	Probabil	Șanse de apariție	[0.5 –0.6 )
<b>7</b>	Des	Apare des	[0.6 –0.7 )
<b>8</b>	Foarte des	Apare foarte des	[0.7 –0.8 )
<b>9</b>	Aproape sigur	Există șanse exterme de mari să apară	[0.8 –0.9 )
<b>10</b>	Sigur	Apare mereu în astfel de situații	[0.9 –1 )

*Figura 3.1. Probabilitatea apariției riscului*

<b>Nive l</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Descriere</b>	<b>Intervalul în care se modifică</b>
-------------------	-------------------	------------------	---

			<b>EBITA (Intervalul cu care crește bugetul alocat proiectului)</b>
<b>1</b>	Insignifiant	Nu produce pierderi ale reputației, pierderile financiare sunt foarte reduse sau inexistente	< 2%
<b>2</b>	Neimportant	Pierderile cauzate nu sunt demne de luat în calcul	2% - 3%
<b>3</b>	Minor	Nu generează probleme semnificative	3% - 4%
<b>4</b>	Mic	Implică pierderi financiare și de imagine reduse	4% - 5%
<b>5</b>	Moderat	Poate cauza probleme operaționale, dar poate fi rezolvat prin alocarea unor bugete corespunzătoare	5% - 6%
<b>6</b>	Semnificativ	Creează probleme în respectarea planului și parcurgerea etapelor, și poate produce pierderi semnificative financiare și umane	6% - 7%
<b>7</b>	Major	Creează greutăți în realizarea strategiei firmei sau în	7% - 8%



		atingerea obiectivelor proiectului	
<b>8</b>	Critic	Provoacă pierderi semnificative financiare și de personal	8% - 9%
<b>9</b>	Inacceptabil	Pune în pericol strategia firmei sau obiectivele proiectului, situația sa financiară	9% - 10%
<b>10</b>	Catastrofic	Pune în pericol sănătatea oamenilor și poate duce la dispariția organizației	> 10%

*Figura 3.2. Impact riscului asupra proiectului*

*Anexa nr.18*

Probabilitate	<u>Riscul inerent = P x I</u>									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

	0	0	0	0	0	0	0	0	0	00
9	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	8	1	2	3	4	4	5	6	7	8
		6	4	2	0	8	6	4	2	0
7	7	1	2	2	3	4	4	5	6	7
		4	1	8	5	2	9	6	3	0
6	6	1	1	2	3	3	4	4	5	6
		2	8	4	0	6	2	8	4	0
5	5	1	1	2	2	3	3	4	4	5
		0	5	0	5	0	5	0	5	0
4	4	8	1	1	2	2	2	3	3	4
		2	6	0	4	8	2	6	0	
3	3	6	9	1	1	1	2	2	2	3
		2	2	5	8	1	4	7	0	
2	2	4	6	8	1	1	1	1	1	2
		0	2	0	2	4	6	8	0	
1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
		0								0
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
										0
	<b>Impact</b>									

Figura 3.3. Matricea riscurilor

Codul riscului	Descrierea riscului	Activitatea vizată	Dimensiunea riscului inerent			Persoana care a identifica t riscul	Perioada în care s-ar putea manifesta
			Probabilitate	Impact	Ri = P* I		
<b>1</b>	<b>RISURI BUGET</b>						
1.1	Subdimensionarea bugetului generează insuficiența resurselor financiare, insuficiență ce la rândul ei întârzie sau chiar împiedică finalizarea proiectului.						

1.1.1	<p>Dacă se subestimează costurile, atunci se ajunge la incapacitatea de a se asigura calitatea dorită în ceea ce privește: resursa umană, echipamentul etc.</p>	Proiectarea bugetului	5	9	45	Contabil	Perioada de implementare
1.1.2	<p>Dacă are loc apariția unor cheltuieli neprevăzute, atunci se generează costuri ce, dacă nu sunt bugetate corect, împiedică desfășurarea fluentă a proiectului.</p>	Proiectarea bugetului	5	6	30	Contabil	Perioada de implementare

1.1.3	<b>Dacă are loc deprecierea accelerată a monedei străine, atunci apar costuri suplimentare în cazul achiziționării de echipament în moneda națională.</b>	<b>Proiectarea bugetului</b>	6	9	54	Contabil	Achiziționarea echipamentelor
1.1.4	<b>Dacă are loc apariția unor cheltuieli imprevizibile, atunci sunt generate costuri ce nu pot fi reflectate în buget, dar care pot provoca eșecul întregului proiect.</b>	<b>Proiectarea bugetului</b>	2	9	18	Contabil	Perioada de implementare

1.1.5	Dacă accesarea unor surse de finanțare corespunzătoare eșuează, atunci are loc suspendarea sau anularea proiectului.	Obținerea finanțării	6	10	60	Contabil	Obținerea finanțării
1.2	Supradimensionarea bugetului generează imobilizarea inutilă de resurse financiare, resurse ce ar fi putut fi aducătoare de profit, dacă ar fi fost angrenate în alte proiecte sau activități.						

1.2.1	<p><b>Dacă are loc supraestimarea costurilor, atunci se generează blocarea inutilă de lichidități, lichidități ce, folosite în alt scop ar fi putut genera profit.</b></p>	<p><b>Proiectarea bugetului</b></p>	2	5	10	Contabil	Perioada de implementare
1.2.2	<p><b>Exces de prudență se poate manifesta în orice aspect al proiectării și implementării proiectului și este aducător de costuri suplimentare.</b></p>	<p><b>Proiectarea bugetului</b></p>	2	6	12	Contabil	Toate etapele proiectului

1.2.3	Dacă are loc aprecierea accelerată a monedei naționale, atunci aceasta devine o oportunitate în cazul cumpărării de echipament, folosind moneda străină.	Proiectarea bugetului	2	7	14	Contabil	Achiziționarea echipamentelor
2	<b>RISCURI TIMP</b>						
2.1	Subestimarea timpului pentru activități generează riscul de neîncadrare în termen a proiectului.						



2.1.1	Dacă timpul alocat unei activități este subestimat, atunci acest fapt duce la decalarea celorlalte activități și, în final, la depășirea termenului proiectului.	Repartizarea timpului	7	8	56	Managerul proiectului	Perioada de implementare
2.1.2	Dacă timpul alocat activităților este subestimat, atunci sunt puse la îndoială produsele proiectului.	Repartizarea timpului	3	7	21	Managerul proiectului	Perioada de implementare

2.1.3	Dacă timpul alocat proiectului este subestimat, atunci apare necesitatea de urgențare a activităților și, respectiv, la cheltuieli adăugătoare.	Repartizarea timpului	5	8	40	Managerul proiectului	Perioada de implementare
2.2	Supraestimarea timpului pentru activități generează riscul apariției cheltuielilor suplimentare.						
2.2.1	Dacă timpul alocat unei activități este supraestimat, atunci se ajunge la irosirea de resurse.	Repartizarea timpului	3	3	9	Managerul proiectului	Perioada de implementare

2.2.2	Dacă timpul alocat proiectului este supraestimat, atunci apare probabilitatea pierderii interesului grupului țintă față de proiect.	Repartizarea timpului	3	4	12	Managerul proiectului	Perioada de implementare
2.2.3	Dacă durata proiectului este supraestimată, atunci poate apărea pierderea interesului finanțatorului față de proiect.	Repartizarea timpului	4	5	20	Managerul proiectului	Perioada de implementare
<b>3</b>	<b>RISURI PERFORMANȚĂ</b>						
3.1	Supraestimarea indicatorilor de performanță						

3.1.1	Dacă indicatorii de performanță au fost supraestimați, atunci apare riscul ca rezultatul proiectului să nu fie atins.	Planificarea indicatorilor de performanță	3	9	27	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare
3.1.2	Dacă au fost planificați prea mulți indicatori de performanță, atunci apare riscul ca resursele financiare și cele de timp să nu fie suficiente.	Planificarea indicatorilor de performanță	2	9	18	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare
3.1.3	Dacă indicatorii de performanță au fost supraestimați, atunci apare riscul ca însăși	Planificarea indicatorilor de performanță	4	5	20	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare

	calitatea produselor să fie scăzută.						
3.2	Subestimarea indicatorilor de performanță						
3.2.1	Dacă indicatorii de performanță au fost subestimați, atunci apare riscul ca finanțatorul să nu aloce surse financiare proiectului.	Planificarea indicatorilor de performanță	5	9	45	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare
3.2.2	Dacă indicatorii de performanță sunt de nivel scăzut, atunci se irosește resursele financiare și cele umane.	Planificarea indicatorilor de performanță	2	6	12	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare

3.2.3	Dacă au fost planificați puțini indicatori de performanță, atunci se afectează amploarea proiectului și scade indicatorii de impact.	Planificarea indicatorilor de performanță	3	5	15	Asistentul managerului proiectului	Perioada de implementare
<b>4 RISCURI ACTIVITĂȚI</b>							
4.1	Poietarea deficitara a activităților generează irosirea de resurse și afectează calitatea generală a proiectului.						

4.1.1	Dacă nu sunt identificate toate activitățile necesare realizării proiectului, atunci se ajunge la o avansată stare de dezorganizare în partea de implementare.	Intocmirea listei de activități	4	9	36	Managerul proiectului	Perioada de implementare
4.1.2	Dacă succesiunea logică a activităților este proiectată deficitar, atunci rezultatele sunt: nerespectarea bugetului, a graficului de activități și a termenului proiectului.	Intocmirea listei de activități	2	10	20	Managerul proiectului	Perioada de implementare

4.1.3	Dacă resursele necesare fiecărei activități sunt alocate prost, atunci se ajunge la incapacitatea de a finaliza în condiții optime anumite insarcinări.	Intocmirea listei de activități	3	9	27	Managerul proiectului	Perioada de implementare
4.2	Implementarea deficitară a activităților afectează, în mod irevocabil, atingerea obiectivelor proiectului.						
4.2.1	Dacă nu este identificat un furnizor corespunzător, atunci sunt achiziționate	Alegerea furnizorului	5	9	45	Managerul proiectului	Achiziționarea de echipamente



	echipamente prea costisitoare sau de calitate indoielnică.						
4.2.2	Dacă au loc intarzieri la livrarea echipamentului, atunci principala consecință este depășirea termenului limita al proiectului.	Alegerea furnizorului	5	8	40	Managerul proiectului	Folosirea echipamentelor
4.2.3	Dacă are loc livrarea de echipamente necorespunzătoare, atunci se generează pierderi la nivelul resursei timp, pierderi	Alegerea furnizorului	3	9	27	Managerul proiectului	Folosirea echipamentelor

	cauzate de schimbarea echipamentului.						
<b>5</b>	<b>RISC ECHIPA DE PROIECT</b>						
<b>5.1</b>	Alcătuirea echipei de proiect, Dacă este făcută necorespunzător, poate fi elementul responsabil pentru eșecul proiectului.						
<b>5.1.1</b>	Dacă are loc cooptarea unui specialist contabil nepregătit corespunzător, atunci sunt compromise	Alcătuirea echipei de proiect	2	8	16	Asistentul managerului proiectului	Faza de alcătuire a echipei de proiect

	șansele achiziționării echipamentului optim pentru desfășurarea proiectului.						
5.1.2	Dacă are loc cooptarea unui specialist psiholog nepregătit corespunzător, atunci sunt compromise șansele pregătirii grupului țintă pentru desfășurarea proiectului.	Alcătuirea echipei de proiect	9	5	45	Asistentul managerului proiectului	Faza de alcătuire a echipei de proiect
5.1.3	Dacă are loc desemnarea unui manager de proiect neadecvat,	Alegerea managerului de proiect	5	10	50	Asistentul managerului proiectului	Faza de alcătuire a echipei de proiect

	atunci se micșorează considerabil eficiența echipei de proiect.						
5.1.4	Dacă intalnim lipsa de compatibilitate și coeziune între membrii echipei, atunci, inevitabil, apare tensiune și incordare.	Alcătuirea echipei de proiect	4	9	36	Asistentul managerului proiectului	Faza de alcătuire a echipei de proiect
5.2	Activitatea echipei de proiect determină în mare masura Dacă obiectivele proiectului vor fi atinse sau nu.						

5.2.1	Dacă are loc îmbolnăvirea/accidentarea unui membru al echipei, atunci eficiența cu care se lucrează la proiect este diminuată.	Alcătuirea echipei de proiect	3	9	27	Asistentul managerului proiectului	Toate fazele
5.2.2	Dacă are loc demisia/concedierea unui membru al echipei, atunci sporește presiunea resimțită de ceilalți membri ai echipei și în același timp sporește volumul de muncă pe care aceștia trebuie	Alcătuirea echipei de proiect	2	9	18	Asistentul managerului proiectului	Toate fazele

	să-l depună.						
5.2.4	Dacă are loc demisia/concedierea managerului de proiect, atunci se creează un gol la nivel decizional și organizațional în cadrul echipei.	Alegerea managerului de proiect	1	10	10	Asistentul managerului proiectului	Toate fazele
5.2.5	Dacă este întâlnită delăsarea, atunci apare ca și consecință un nivel scăzut al productivității.	Alcătuirea echipei de proiect	3	9	27	Asistentul managerului proiectului	Toate fazele

5.2.6	Dacă membrii echipei de proiect nu sunt mulțumiți de condițiile în care muncesc, atunci activitatea prestată poate avea de suferit.	Alcătuirea echipei de proiect	3	7	21	Asistentul managerului proiectului	Toate fazele
-------	---	-------------------------------	---	---	----	------------------------------------	--------------

*Figura 3.4. Matricea riscurilor proiectului „A second chance to advance”*

<b>ID Risc</b>	<b>Descrierea riscului</b>	<b>Probabilitate a</b>	<b>Impactul</b>	<b>Dimensiune a riscului</b>
<b>1.1. 5</b>	<b>Dacă accesarea unor surse de finanțare corespunzătoare eșuează, atunci are loc suspendarea sau anularea proiectului.</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>60</b>
<b>2.1. 1</b>	<b>Dacă timpul alocat unei activități este subestimat, atunci acest fapt duce la decalarea celorlalte activități și în final la depășirea termenului proiectului.</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>56</b>
<b>1.1. 3</b>	<b>Dacă are loc deprecierea accelerată a monedei străine, atunci apar costuri suplimentare în cazul</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>54</b>



	<b>achiziționării de echipament în moneda națională.</b>			
<b>5.1.3</b>	<b>Dacă are loc desemnarea unui manager de proiect neadecvat, atunci se micșorează considerabil eficiența echipei de proiect.</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>50</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Dacă nu este identificat un furnizor corespunzător, atunci sunt achiziționate echipamente prea costisitoare sau de calitate îndoielnică.</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>45</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Dacă se subestimează costurile, atunci se ajunge la incapacitatea de a se asigura calitatea dorită în ceea ce privește :</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>45</b>

	resursa umană, echipamentul sau informațiile.			
5.1. 2	Dacă are loc cooptarea unui specialist psiholog nepregătit corespunzător, atunci sunt compromise șansele pregătirii grupului țintă pentru desfășurarea proiectului.	5	9	45
3.2. 1	Dacă indicatorii de performanță au fost subestimați, atunci apare riscul ca finanțatorul să nu aloce surse financiare proiectului.	5	9	45
4.2. 2	Dacă au loc întârzieri la livrarea echipamentului, atunci principala consecință este	5	8	40

	depășirea termenului limită al proiectului.			
2.1. 3	Dacă timpul alocat proiectului este subestimat, atunci apare necesitatea de urgențare a activităților și, respectiv, la cheltuieli adăugătoare.	5	8	40

	Risc redus
	Risc moderat
	Risc critic

*Figura 3.5. Matricea celor mai importante 10 riscuri*

Cod risc	Descrierea riscului	Măsurile posibile de tratare a riscului	Măsura propusă	Resurse necesare	Riscul rezidual			Responsabil de implementarea măsurii propuse	Perioada/termenul de implementare
							*I		
1.1.5	<b>Dacă accesarea unor surse de finanțare corespunzătoare eșuează, atunci are loc suspendarea sau anularea proiectului.</b>	Identificare a mai multor surse de finanțare pentru care proiectul sa fie eligibil. Finanțarea proiectului din surse proprii.	Identificare a mai multor surse de finanțare pentru care proiectul sa fie eligibil.	Umane	4	0	0	Contabil	Perioada de proiectare

		Identificare a unor parteneri dispuși să finanțeze proiectul în schimbul unui proces de publicitate.						
<b>2.1.1</b>	<b>Dacă timpul alocat unei activități este subestimat, atunci acest fapt duce la decalarea celorlalte activități și, în final, la depășirea</b>	În graficul activităților sa fie prevăzute rezerve strategice de timp. Realizarea unor	În graficul activităților să fie prevăzute rezerve strategice de timp.	Umane, de timp și financiare		2	Managerul proiectului	Perioada de proiectare

	<b>termenului proiectului.</b>	activități în regim de urgență fără a face rabat de la calitate.						
<b>1.1.3</b>	<b>Dacă are loc deprecierea accelerată a monedei străine, atunci apar costuri suplimentare în cazul achiziționării de echipament în moneda națională.</b>	<p>În graficul bugetului să fie prevăzute rezerve strategice de surse financiare.</p> <p>Identificare a unor perteneri pentru a fi dispuși să</p>	<p>În graficul bugetului să fie prevăzute rezerve strategice de surse financiare.</p>	Umane și financiare	4	6	Contabil	Perioada de proiectare

		finanțeze adăugător proiectul.							
5.1. 3	<b>Dacă are loc desemnarea unui manager de proiect neadecvat, atunci se micșorează considerabil eficiența echipei de proiect.</b>	Asigurarea unor soluții de rezervă pentru postul de manager de proiect.	Desemnare a unui manager de proiect a cărui experiență și performanță să fie garanția eficienței.	Umane și informaționale		0	0	Asistentul managerului de proiect	Perioada de implementare
	Retribuirea managerului să se facă în funcție de performanțele proiectului.								
	Desemnare								

		a unui manager de proiect a cărui experiență și performanță să fie garanția eficienței.						
4.2.1	<b>Dacă nu este identificat un furnizor corespunzător, atunci sunt achiziționate echipamente prea costisitoare</b>	Lărgirea ariei de căutare și explorarea piețelor de echipamente, nu doar a celor din zonă, ci și	Lărgirea ariei de căutare și explorarea piețelor internaționale, ci nu doar a celor naționale.	Umane și informaționale	3	7	Asistentul managerului de proiect	Perioada de implementare



	<b>sau de calitate indoielnica.</b>	la nivel național.						
		Lărgirea ariei de căutare și explorarea piețelor de echipamente la nivel internațional.						
1.1.1	<b>Dacă se subestimează costurile, atunci se ajunge la incapacitatea</b>	Alcătuirea unui buget echilibrat, structurat în jurul activităților	Alcătuirea unui buget echilibrat, structurat în jurul activităților	Umane și financiare		6	Contabil	Perioada de proiectare

	<b>de a se asigura calitatea dorită în ceea ce privește: resursa umana, echipamentul , etc.</b>	critice.  Informare aprofundată asupra costurilor aferente tuturor activităților din proiect.	critice.					
5.1.2	<b>Dacă are loc cooptarea unui specialist psiholog nepregătit corespunzător, atunci sunt</b>	Asigurarea unor soluții de rezervă pentru postul de psiholog. Retribuirea psihologului	Desemnare a unui psiholog a cărui experiență și performanță să fie	Umane și informaționale		7	Managerul proiectului	Perioada de implementare

	<b>compromise șansele pregătirii grupului țintă pentru desfășurarea proiectului.</b>	i să se facă în funcție de performanțele solicitate. Desemnare a unui psiholog a cărui experiență și performanță să fie garanția eficienței.	garanția eficienței.					
3.2.1	<b>Dacă indicatorii de performanță</b>	Identificare a mai multor	Planificarea indicatorilor de	Umane		7	Managerul proiectului	Perioada de proiectare

	<b>au fost subestimați, atunci apare riscul ca finanțatorul să nu aloce surse financiare proiectului.</b>	surse de finanțare pentru care proiectul să fie eligibil. Planificare a indicatorilor de performanță care ar indica un rezultat la nivel acceptabil.	performanță care ar indica un rezultat la nivel acceptabil.					
4.2.2	<b>Dacă au loc întârzieri la livrarea echipamentului</b>	Prevederea unui contract de penalizări	Prevederea unui contract de penalizări	Umane și informaționale		4	Managerul proiectului	Perioada de implementare

	<b>ui, atunci principala consecință este depășirea termenului limită al proiectului.</b>	financiare pentru furnizor, în cazul intarzierilor .	financiare pentru furnizor, în cazul intarzierilor .					
		Asigurarea unei variante alternative de furnizor.						
2.1.3	<b>Dacă timpul alocat proiectului este subestimat, atunci apare necesitatea de urgentare a</b>	Revizuirea și analiza timpului alocat proiectului cu prevederea unui timp	Revizuirea și analiza timpului alocat proiectului cu prevederea unui timp	Umane și informațion ale		4	Managerul proiectului	Perioada de proiectare

	<b>activităților și, respectiv, la cheltuieli adăugătoare.</b>	de rezervă.	de rezervă.					
		Identificarea unor parteneri pentru a fi dispuși să finanțeze adăugător proiectul.						

*Figura 3.6. Planul de tratare a riscurilor.*

<b>ID RIS C</b>	<b>DESCRIEREA RISULUI</b>	<b>PROBAB.</b>	<b>IMPACTUL</b>	<b>DIMENS .</b>
1.1.5	Dacă accesarea unor surse de finanțare corespunzătoare eșuează, atunci are loc suspendarea sau anularea proiectului.	4	10	40
2.1.1	Dacă timpul alocat unei activități este subestimat, atunci acest fapt duce la decalarea celorlalte activități și, în final, la depășirea termenului proiectului	4	8	32
1.1.3	Dacă are loc deprecierea accelerată a monedei străine, atunci apar costuri suplimentare în cazul achiziționării de echipament în	4	9	36

	moneda națională.			
5.1.3	Dacă are loc desemnarea unui manager de proiect neadecvat, atunci se micșorează considerabil eficiența echipei de proiect.	3	10	30
4.2.1	Dacă nu este identificat un furnizor corespunzător, atunci sunt achiziționate echipamente prea costisitoare sau de calitate îndoielnică.	3	9	27
1.1.1	Dacă se subestimează costurile, atunci se ajunge la incapacitatea de a se asigura calitatea dorită în ceea ce privește : resursa umană, echipamentul sau informațiile.	4	9	36
5.1.2	Dacă are loc cooptarea unui	3	9	27



	<p>specialist psiholog nepregatit corespunzator, atunci sunt compromise șansele pregătirii grupului țintă pentru desfășurarea proiectului.</p>			
3.2.1	<p>Dacă indicatorii de performanță au fost subestimați, atunci apare riscul ca finațatorul să nu aloce surse financiare proiectului.</p>	3	9	27
4.2.2	<p>Dacă au loc intarzieri la livrarea echipamentului atunci principala consecință este depășirea termenului limita al proiectului.</p>	3	8	24
2.1.3	<p>Dacă timpul alocat proiectului este subestimat, atunci apare</p>	3	8	24

	<b>necesitatea de urgentare a activităților și, respectiv, la cheltuieli adăugătoare.</b>			
--	---	--	--	--

	Risc redus
	Risc moderat
	Risc critic

*Figura 3.7 Matricea riscurilor*

*dupa tratare*